



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Proyecto de innovación:
**“Una metodología basada
en Competencias Básicas”**

Presentado por: María Gómez Abadía

Director/a: Raquel Barragán Sánchez

Ciudad: Sevilla

Fecha: 24/07/2014

Resumen.

A lo largo de este trabajo fin de Máster vamos a recoger cómo llevar a cabo la implantación de una innovación en un Centro Educativo, concretamente, la implementación de una metodología basada en Competencias Básicas. Para ello, vamos a realizar un recorrido a lo largo de los diferentes apartados propuestos mostrando en cada uno de ellos, cómo se ve afectado cada parte o componente del Centro Educativo a la hora de planificar, organizar y poner en marcha la innovación, con todo lo que ello conlleva para los diferentes Órganos del Centros, Sistemas de Organización y de Gestión del mismo, comunicación con las familias, tutorías... Todo ello, con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado, ofreciéndoles una educación de calidad, adaptada a la necesidad de la vida actual, tanto académicamente, como desde el punto de vista profesional y social. Provocando todo esto una mejora en los resultados académicos y en general, en la motivación del alumnado.

Palabras Claves: Competencias Básicas, innovación, mejora, calidad y resultados.

Abstract.

With this Master's Final Project we are going to show how to carry out the implementation of an innovation in an Educational Center, namely, the implementation of a methodology based on Basic Skills. To do this, we will take a tour through the various proposed sections, showing in each of them, how each part or component of the School is affected by this process when they have to plan, organize and implement the innovation, with what it entails for the different parts of the Centers, Systems Management and the Organization of these, communication with families, mentoring ... All with the aim of improving the teaching-learning process of students by providing them with a quality education, adapted to the need of present life; all of this from a professional, academic and social point of view. All this will result in improved academic results and in general, the students' motivation.

Key Words: Basic Skills , innovation, improvement, quality and results.

Índice

1-Presentación.....	1
2-Introducción.	1
3-Objetivos del Trabajo.	4
4-Legislación que afecte al desarrollo del Trabajo.	5
5- Descripción del Centro Educativo.....	7
a. Tipo de centro y características.....	7
b. Descripción de aspectos relevantes del Proyecto Educativo.....	9
c. Descripción del entorno del Centro.....	11
d. Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del Centro Educativo que convengan ser destacados y subrayados.	12
e. Aspectos relevantes a destacar del modelo pedagógico del Centro Educativo.	13
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.	17
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.	24
h. Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.	27
i. Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.	29
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.	32

<i>k. Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.).</i>	36
<i>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.</i>	39
<i>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.</i>	40
<i>n. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.</i>	44
<i>o. Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc</i>	46
<i>p. Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro.</i>	47
<i>q. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.</i>	49
<i>r. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.</i>	51
<i>i. Valoración de activos.</i>	51
<i>ii. Fuentes de financiación.</i>	51
<i>iii. Presupuesto inicial.</i>	53
<i>iv. Balance de los tres primeros años.</i>	61
<i>v. Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años.</i>	64
<i>vi. Análisis de ratios fundamentales.</i>	71
6- Conclusiones.	74
7- Referencias bibliográficas	75

ÍNDICE DE TABLAS.

- Tabla 1: Perfiles académicos y profesionales docentes.	41
- Tabla 2: Perfil del personal de Administración y Servicios.	42
- Tabla 3. Número de personal del Centro.	43
- Tabla 4: Retribuciones en bruto del personal docente del Centro.	43

- Tabla 5: Retribuciones en bruto del Personal de Administración y Servicios.....	44
- Tabla 6: Material informático del Centro Educativo.....	45
- Tabla 7: Valoración de activos.....	51
- Tabla 8: Fuentes de financiación del Centro Escolar.....	52
- Tabla 9: Presupuesto del Centro desde el escenario normal.....	53
- Tabla 10: Presupuesto del Centro desde el escenario pesimista.....	56
- Tabla 11: Presupuesto del Centro desde el escenario optimista.....	58
- Tabla 12: Balance de situación normal.....	61
- Tabla 13: Balance de situación pesimista.....	63
- Tabla 14: Balance de situación optimista.....	64
- Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario normal.....	66
- Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista.....	68
- Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista.....	70
- Tabla 18: Análisis de ratios fundamentales.....	72

1-Presentación

Este Trabajo Fin de Máster, correspondiente al Máster en Dirección y Gestión de Centro Educativo de la Universidad Internacional de la Rioja, está dedicado a la implantación de una metodología basada en las Competencias Básicas (metodología muy popular entre los Centros Educativos Europeos, así como en Sistemas Educativos de referencia, como es el Finlandés). Para ello, a lo largo de todo el documento vamos a exponer cómo desde la dirección del Centro Educativo Público de Andalucía, en el que se basa este Trabajo Fin de Máster, se va a implementar esta mejora, ya que ésta requiere un proceso de planificación y organización y de implementación y adaptación de la forma de trabajar en el Centro Educativo que afecta a los diversos sectores, componentes, órganos y miembros que lo componen.

En el desarrollo de este trabajo se ve reflejado cómo desde el Centro Educativo, se han de adaptar sus mecanismos de organización y funcionamiento, su relación con las familias, la atención a la diversidad... y en general todo el engranaje que hace funcionar a la perfección el Centro Escolar para implementar esta metodología, ofreciéndose así un salto cualitativo en la calidad metodológica y en general de enseñanza-aprendizaje del alumno.

Por último, me gustaría reflejar que la temática y el contenido de este Fin de Máster, han sido motivados por la necesidad de la Educación en España y en Andalucía, de una adaptación hacia las nuevas vertientes metodológicas para alcanzar una buena formación en los ciudadanos del futuro, siendo éste modelo metodológico, uno de los más avalados para ello y habiéndose convertido en una de las bases de la nueva Ley Orgánica de Educación ha hecho que haya supuesto un gran reclamo en mi motivación, para el desarrollo y composición de este Trabajo.

2-Introducción.

La sociedad actual se encuentra en constante cambio y evolución, todo ello a un ritmo frenético en el que las cosas cambian de un corto período de tiempo para otro y en el que como fruto de todos estos cambios, se les está exigiendo a las escuelas una adaptación. La escuela del siglo XXI se encuentra ante una tesitura de renovarse o continuar con su modelo en decadencia hacia un fracaso casi asegurado. Por ello, y siguiendo planteamientos de diversos autores Coll (2007) o Sacristán (2008), planteo la siguiente innovación metodológica en el centro educativo, pero que va mucho más allá de lo estrictamente pedagógico, ya que la implantación de un

modelo basado en el trabajo y desarrollo de las Competencias Básicas con el alumnado, implica una renovación de la escuela casi en su totalidad para que el alumnado no únicamente aprenda conceptos, sino que aprenda cómo aplicarlos a situaciones reales todo ello a través de la experiencia, lo que conlleva también de una renovación de la forma de trabajar y de relacionarse con la vida diaria del centro de toda la comunidad educativa. De este modo, desde la dirección del Centro que deberá de llevar a cabo un cambio en el modelo de liderazgo, de resolución de conflictos... pasando por el profesorado, que deberá de cambiar su dinámica de enseñanza, fomentara la coordinación y cooperación con sus compañeros, formarse... y llegando a las familias y el contexto, los cuales deberán de involucrarse mucho más en el proceso de enseñanza aprendizaje, todos los miembros de la comunidad educativa deberán de formar un perfecto engranaje, para que el producto final de toda esta maquinaria que tradicionalmente ha sido la escuela, tal y como han simulado autores como Robinson (2010), no sean ciudadanos idénticos, incapaces de dar solución a múltiples problemas de la vida diaria aplicando lo aprendido, sino que sean personas creativas, activas, aptas y capaces de enfrentarse a todos los retos diarios que la sociedad del siglo XXI les plantee. En definitiva lo que hemos pretendido es que en el centro educativo se consiga “aprender, para aplicar”, base fundamental de las Competencias Básicas, y es que las Competencias Básicas, permiten al alumnado, experimentar, conocer la utilidad de los aprendizajes para su vida cotidiana... a la vez que dotan al proceso de enseñanza-aprendizaje de una significatividad y unos resultados difícilmente conseguibles con una metodología tradicional.

Para lograr todo esto, a lo largo de este trabajo vamos a desarrollar cómo implementar esta innovación en el centro educativo en el que me baso, centrándome en aspectos económicos (cómo gestionar el capital para impartir cursos de formación al profesorado, dotar de nuevas instalaciones...), pedagógicos (exponiendo cómo llevar a cabo esta metodología en las aulas), sociales (describiendo cómo ha de ser las relaciones tanto ascendentes, como descendentes u horizontales entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y su participación activa en la vida diaria del centro) de organización y funcionamiento y de liderazgo.

Fundamentación Teórica de las Competencias Básicas.

Se entiende por competencias básicas el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe alcanzar el alumnado al finalizar la enseñanza básica para lograr su realización y desarrollo personal, ejercer debidamente la ciudadanía, incorporarse a la vida adulta de forma plena y

ser capaz de continuar aprendiendo a lo largo de la vida. (Decreto 230/2007, de 31 de julio, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas correspondientes a la educación primaria en Andalucía, BOJA del 8 de Agosto de 2007, p.10)

Estas tienen su origen en la Comisión Europea de Educación del año 2000. En ella, se establecieron unas competencias denominadas claves o básicas, más orientadas en un principio hacia el mundo laboral y la formación, que podía decirse que era todo lo que una persona debería de aprender a lo largo de su vida. Por ello, se instó a que todas las políticas educativas de los diferentes Estados miembros fueran orientadas hacia la adquisición de las mismas. Poco a poco éstas han ido ganando un mayor peso en los diferentes Sistemas Educativos Europeos, han ido evolucionando a través de múltiples aportaciones de instituciones, organizaciones y aportaciones de pequeños grupos e individuales, convirtiéndose actualmente en todo un referente para la Educación.

Desde el marco establecido por la Ley Orgánica 2/2006 de Educación, Ley que las incluyó por primera vez en el Sistema Educativo Español, la Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa y la Ley 17/2007 de Educación en Andalucía, estas son ocho:

- Competencia en comunicación lingüística.
- Competencia matemática.
- Competencia en el conocimiento e interacción en el mundo físico.
- Tratamiento de la información y competencia digital.
- Competencia Social y ciudadana.
- Competencia cultural y artística.
- Competencia en aprender a aprender.
- Competencia en iniciativa y autonomía personal.

Entre las características fundamentales de las Competencias Básicas podemos encontrar basándonos en lo recogido por Molina (sf):

- Carácter holístico e integrado. Abarca conocimientos, actitudes, procedimientos que se perciben de forma conjunta, sin separaciones.
- Carácter multifuncional. Se hace empleo de ellas, para la consecución de diversos objetivos.
- Carácter contextual. Vinculadas al contexto social, físico, cultural... ya que en él se concretan y se desarrollan.
- Dimensión ética. Van mejorándose y creciendo poco a poco a lo largo de la vida de la persona a través de las diversas experiencias vividas, compromisos...

- Carácter creativo de la transferencia. Las competencias se transmiten de unos sujetos a otros, se desarrollan y trabajan en comunidad pero siempre adaptándose a la situación del momento, al contexto.
- Carácter reflexivo. Éstas suponen un proceso de reflexión que permitan adaptar la actuación o actuaciones a la situación planteada.
- Carácter evolutivo. No se llega al máximo desarrollo de una determinada Competencia Básica, sino que éstas se van desarrollando, evolucionando, cambiando, es decir, haciendo su propia metamorfosis a lo largo de la vida de la persona.

Destacar que desde cada una de ella se contribuye al desarrollo en el alumnado de conceptos (saber), procedimientos (saber hacer) y actitudes (saber ser). Esto es uno de los hechos por los que han ido ganando fuerzas en el Sistema Educativo Europeo actual, porque permiten al alumnado conocer no sólo conceptos, sino otros aspectos muy importantes como son sus procedimientos de aplicación y las actitudes responsables de uso de los mismos, haciendo con todo ello, un esfuerzo importante a la hora de alcanzar su objetivo clave, que es el logro de buenos ciudadanos competentes, independientes y activos.

A modo de conclusión decir que tras toda esta fundamentación teórica acerca de ellas, podemos resumir su existencia y fin en una frase, base fundamental de este Proyecto de Innovación, “Aprender, para aplicar”.

3-Objetivos del Trabajo.

El objetivo general este Trabajo Fin de Máster es realizar el diseño de un Proyecto de Dirección de Centro Educativo donde el trabajo basado en Competencias Básicas sea el eje principal que rija el funcionamiento, organización y trabajo diario dentro del mismo, para la consecución del máximo desarrollo social, personal y académico del alumnado.

Este proyecto innovador de dirección se plantea los siguientes objetivos:

- Implantar una metodología basada en Competencias Básicas en el Centro Educativo.
- Construir una unión entre los aprendizajes que se realizan en la escuela y los necesarios para solventar problemas en la vida cotidiana.
- Mejorar los resultados académicos y la motivación del alumnado.
- Promover la coordinación y el trabajo en equipo del profesorado del Centro Educativo.

- Favorecer el orgullo de pertenencia del profesorado al Centro Educativo.
- Adaptar nuestro modelo pedagógico a las exigencias de la nueva Ley Educativa LOMCE (2013).
- Favorecer e impulsar la participación de las familias en la vida cotidiana del centro y su involucración en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas.
- Convertir en un Centro de referencia desde el punto de vista metodológico a nuestro Centro Educativo.
- Distribuir el capital y los recursos económicos de forma eficiente para lograr implementar esta innovación.

4-Legislación que afecte al desarrollo del Trabajo.

En cuanto a la legislación que afecta al desarrollo del trabajo podemos encontrar:

- *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.* Esta Ley afecta al desarrollo de este Trabajo Fin de Máster debido a que es la base sustancial sobre la que se asienta, es el punto de referencia para la confección del mismo. Además dado que la innovación propuesta es una metodología en el Centro basada en Competencias Básicas, ésta fue la primera Ley Educativa que las citó en el desarrollo de su documento.
- *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa.* Afecta al desarrollo de este Trabajo debido a que es la Ley Educativa que estará vigente en el próximo curso escolar, y por tanto, es decisivo adaptarse a ella, y tenerla presente en cualquier trabajo relativo a la educación. Además en ella, las Competencias Básicas han cobrado si cabe una mayor importancia que en la anterior Ley Educativa, y dado a que este Trabajo gira en torno a ellas, esta Ley es trascendental para el desarrollo del mismo. Destacar también que tal y como he citado en el apartado anterior uno de los objetivos de este Trabajo es adaptarse a las exigencias y a la actualidad de la nueva normativa, por ello, también desempeña esta Ley un papel importante a lo largo del Trabajo Fin de Máster.
- *Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la Educación Primaria y Real Decreto 126/2014, de 28 de febrero, por el que se establece el currículo básico de la Educación Primaria.* Ambos Reales Decretos han sido considerados como legislación importante que afecta al desarrollo del Trabajo debido a que es en ellos en los que se especifican

los diferentes contenidos distribuidos por áreas para la Educación Primaria, se han tenido en cuenta ambos debido a que el primero de ellos, es el que está vigente hasta el curso escolar 2013/2014 y el segundo el que lo está ya a partir del curso escolar 2014-2015, por lo que uno debe de ser referencia porque es lo que actualmente se estaba cursando en los Centro Escolares, es decir, el punto de partida, y el otro comparte uno de los objetivos que presenta este Proyecto de Innovación, que es adaptarse a la nueva legislación educativa y exigencias de la sociedad por parte del centro Educativo.

- *Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía.* Se ha considerado destacable esta Ley para el desarrollo del Trabajo, puesto que es la Ley que describe el desempeño de la Educación en Andalucía en términos de objetivos, contenidos, criterios de evaluación y metodología, por lo que como este Proyecto Innovador posee una fuerte conexión con todos estos aspectos, esta Ley ha de ser tomada muy en cuenta para la confección de este Trabajo Fin de Máster.
- *Decreto 230/2007, de 31 de julio, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas correspondientes a la educación primaria en Andalucía.* Ha sido considerado como una importante legislación de referencia y que afecta al desarrollo del Trabajo, debido a que en él se concretan los objetivos, contenidos, Competencias Básicas, criterios de evaluación... establecidos en el Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, adaptándolos a nuestra Comunidad Autónoma, Andalucía.
- *Decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas infantiles de segundo grado, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria y de los centros públicos específicos de educación especial.* Este Decreto es considerado como fundamental para el desarrollo de algunos apartados y epígrafes del Trabajo, ya que en él se especifica todo lo relativo al desempeño de la tutoría y la orientación en Educación Primaria. Me gustaría destacar fundamentalmente su Artículo 90, en el que se describen las diferentes labores y obligaciones de los tutores respecto a su alumnado.
- *Orden 10 de Agosto de 2007, por la que se desarrolla el currículo correspondiente a la Educación Primaria en Andalucía.* Se trata de una Orden clave para el desarrollo del trabajo ya que en ella se recogen aspectos concretados para la Educación Andaluza específicamente como son: los horarios, la participación de las familias, así como las enseñanzas propias de la educación en Andalucía.

- *Orden de 25 de julio de 2008, que regula la atención a la diversidad del alumnado que cursa la educación básica en los centros docentes de Andalucía.* Esta Orden resulta muy importante en la redacción y el trasfondo de este Trabajo, debido a que en ella se tratan todos los aspectos relativos a la atención a la diversidad del alumnado, lo cual resulta clave para la composición de diversos apartados que conformarán este Trabajo, y en general para todo el contenido del mismo ya que en él se trata de desarrollar un Proyecto innovador basado en la metodología por Competencias Básicas, en la que la atención a la diversidad, la inclusión... son un hecho en la vida diaria de los Centro que adoptan este modelo metodológico, por lo que se trata de una referencia clave para el desarrollo del Trabajo.
- *Orden de 31 de julio de 2012, por la que se modifica la Orden de 3 de agosto de 2010, por la que se regulan los servicios complementarios de la enseñanza de aula matinal, comedor escolar y actividades extraescolares en los centros docentes públicos, así como la ampliación de horario.* Esta Orden es considerada como importante para el desarrollo del Trabajo puesto que en ella se concreta muchos aspectos relativos a la organización y el funcionamiento de diversos servicios del Centro Educativo, los cuales en una u otra medida se ven afectados por la innovación propuesta, por lo que ésta resulta un referente importante a tener en cuenta para planificar cómo se llevará a cabo la innovación en determinadas áreas y servicios.

5- Descripción del Centro Educativo.

a. Tipo de centro y características.

El centro educativo objeto de este Proyecto es un Centro Público de Educación Primaria, de dos líneas, que cuenta con 12 Unidades. El número de alumnos es de 248, de entre los cuales un 10% son de etnia gitana, procedentes de un asentamiento chabolista cercano al centro educativo.

En lo que concierne al claustro está compuesto por 21 profesores de Educación Primaria (12 tutores de nivel, 1 especialista en Educación Física, 2 especialistas en Idioma, 1 especialista en Música, 1 especialista en Pedagogía Terapéutica, 2 de apoyo), además de 2 profesores de Educación Religiosa (una de ellas de Religión Evangélica y otra de Religión Católica) Además, apoyan a las necesidades del Centro el Equipo de Orientación Educativa (EOE) de la zona 2 de Sevilla.

El personal no docente del centro está formado por una auxiliar administrativo en secretaría, una ordenanza, monitores de comedor y del aula matinal, monitores de las actividades extraescolares y personal de limpieza.

Además, en el Centro, también está presente el AMPA con una participación activa en el día a día del mismo, participando en celebraciones, actividades extraescolares y complementarias. Participación que se tratará de potenciar más con la implantación de esta nueva metodología.

El Centro consta de las siguientes instalaciones distribuidas en dos edificios diferentes, uno centrado en la enseñanza-aprendizaje del alumnado compuesto por dos plantas y que cuenta con:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ✓ 12 aulas. | ✓ Aula específica de |
| ✓ Un aula de Música. | Educación Especial |
| ✓ Un patio del recreo con dos | ✓ Un aula Tic 2.0 dotada de |
| pistas deportivas de | Internet y pizarra digital. |
| cemento | ✓ Comedor. |
| ✓ Biblioteca | ✓ Servicios. |
| | ✓ Salón de Actos. |

Y otro dedicado a tareas administrativas y de dirección en el que se encuentran:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| ✓ Sala de profesores. | ✓ Sala del AMPA. |
| ✓ Despachos de dirección, | ✓ Sala de fotocopias. |
| jefatura de estudios y | ✓ Sala de ordenadores para el |
| secretario. | profesorado. |
| ✓ Secretaría. | |

Destacar también algunos aspectos organizativos y funcionales del centro como son que el centro está acogido al Plan de Apertura de la Consejería de Educación de Andalucía por lo que permanece abierto desde la 7:30 hasta las 18 horas, pudiendo acudir el alumnado al Aula Matinal, hacer uso del Comedor y participar en diferentes Actividades Extraescolares, las cuales se realizan de 16 a 18 horas. Estas clases son de Inglés, Apoyo e Informática. En este mismo horario se realizan las actividades deportivas derivadas del Programa “El deporte en la escuela”, en el que participa el centro, entre las que se encuentran voleibol y fútbol. Además el Centro se encuentra inmerso en otro Programa de la Consejería de Educación Andaluza como es el de Escuela Tic 2.0, gracias a ello, el Centro cuenta con una amplia dotación de ordenadores portátiles para el alumnado, con equipos suficientes para 3 grupo-clases completos para su uso simultáneamente, y con un

aula de informática perfectamente dotada con pizarra digital y conexión a Internet en todos sus equipos.

b. Descripción de aspectos relevantes del Proyecto Educativo.

El Proyecto Educativo de Centro (PEC), es uno de los documentos de Planificación Educativa con los que cuenta el Centro. En él se recogen los valores, objetivos, principios de actuación, tratamiento de los contenidos transversales, la concreción del currículo... Éste, con la Ley Orgánica 2/2006 de Educación (LOE), es elaborado por el Equipo Directivo y aprobado y evaluado por el Consejo Escolar, si bien con la nueva la Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), éste será elaborado y aprobado por el Director del Centro, siendo el Consejo Escolar quien lo evalúe. Los apartados que componen el PEC de nuestro Centro son:

- Justificación e introducción.
- Contexto:
 - ✓ Características del Centro.
 - ✓ Recursos del Centro.
 - ✓ Servicios del Centro.
 - ✓ Alumnado (descripción y características).
 - ✓ Familias (descripción, atención, actividades...).
 - ✓ Personal no Docente.
- Señas de identidad del Centro Educativo.
 - ✓ Principios fundamentales del Centro Educativo.
 - ✓ Líneas Generales de Actuación Pedagógicas.
- Reglamento de Organización y Funcionamiento
- Difusión y revisión.

Teniendo en cuenta las características del Centro Educativo al que hacemos referencia, su entorno y la metodología basada en Competencias Básicas a implantar en el centro, cabe destacar los siguientes aspectos del Proyecto Educativo del Centro que dotan de coherencia, viabilidad y adecuación a la propuesta de innovación. El primero de ellos son los principios fundamentales del Centro Educativo, entre los que encontramos:

- | | |
|---|-----------------------|
| ✓ Igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres. | ✓ Formación integral. |
| | ✓ Integración social. |

- | | |
|--|--|
| ✓ Autonomía personal y actitud crítica. | ✓ Evaluación formativa. |
| ✓ Valores de solidaridad, respeto y actitud de diálogo. | ✓ Trabajo en equipo. |
| ✓ Respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. | ✓ Creatividad e investigación. |
| ✓ Metodología activa y participativa. | ✓ Comprensión y diversidad. |
| | ✓ Respeto al medio natural, la historia, la cultura y otros hechos diferenciadores de Andalucía. |

Además de todo esto, el Proyecto Educativo de Centro, consta de unas Líneas Generales de Actuación Pedagógicas, que marcan el camino para lograr los principios anteriores y que están en clara consonancia con lo que las Competencias Básicas pretenden lograr en un proceso de enseñanza-aprendizaje según el proyecto DeSeCo (2005), el cual las define de forma resumida como la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr la acción eficaz.

Estas Líneas Generales de Actuación Pedagógicas nos definen qué es lo que desde el Centro Educativo debemos potenciar para que el alumnado alcance su máximo desarrollo personal. Por ello, se encuentran divididas en tres ámbitos fundamentales:

- **Ámbito técnico-pedagógico:**
 - ✓ Pleno desarrollo de las capacidades y de la personalidad de todos los alumnos.
 - ✓ Desarrollo de hábitos de vida saludable.
 - ✓ Favorecer la creatividad, la iniciativa personal y el espíritu emprendedor que desarrollan la capacidad del alumno para aprender por sí mismo, confiando en sus aptitudes y conocimientos.
 - ✓ Formación en el conocimiento, respeto y aprecio de su realidad natural y cultural, así como adaptación a las situaciones cambiantes de la sociedad con una actitud crítica y responsable.
- **Ámbito de la Educación en Valores:**
 - ✓ Igualdad de derechos entre sexos y rechazo de cualquier tipo de discriminación por cualquier condición o circunstancia social o personal.

- ✓ La formación para la paz, el respeto a los derechos humanos, la vida en común, la cohesión social, la cooperación y solidaridad entre los pueblos, con respeto a la pluralidad cultural.
- ✓ Adquisición de valores de respeto al medio ambiente.
- ✓ Consecución de la capacidad crítica necesaria para desenvolverse en la sociedad actual. Aceptación y cumplimiento de las normas.
- **Ámbito de la convivencia:**
 - ✓ La apertura de la escuela al entorno dando sentido social y contextual a la actividad educativa, implicando a la familia, al municipio y a las asociaciones en la dinámica escolar.
 - ✓ Mejora de la calidad de enseñanza para ofrecer una educación que dote a los alumnos de recursos y actitudes básicas, adaptándola a las demandas individuales y, sobre todo, dando continuidad y coherencia a la metodología empleada

c. Descripción del entorno del Centro.

En cuanto al contexto y localización en la que se encuentra el Centro Educativo sobre el que vamos a centrar este Trabajo Fin de Máster decir que el centro se ubica en un barrio periférico de la ciudad de Sevilla, surgido en los años 70. Se encuentra ubicado en la zona noreste de la ciudad, con una población de unos 35.000 habitantes, los cuales, en su mayoría, son familias jóvenes con uno o dos hijos y con un nivel económico medio con tendencia a la baja, debido a que la crisis económica ha golpeado con fuerza al sector servicios, al cual se dedican la mayor parte de las familias. El nivel de formación de los padres y madres no supera el graduado escolar, los estudios de FP o el bachillerato, siendo minoritarias las titulaciones medias y superiores. Destacar que en una zona cercana al barrio, se encuentra un asentamiento chabolista de etnia gitana, del que procede un reducido porcentaje de alumnos y alumnas al Centro, concretamente un 10%, los cuales viven en un entorno desfavorecido. Sus familias, se dedican fundamentalmente a la chatarra y la venta ambulante.

Las familias, han tenido durante un período dilatado de tiempo, una tendencia a la desvinculación con la educación de sus hijos e hijas y en general con el centro educativo, pero debido a la situación económica actual, en la que gran parte de las familias tienen miembros en paro, esta unión e interés con la educación y aprendizaje de sus hijos e hijas, parece presentar un resquicio de positividad, lo cual se ha traducido en un leve, aunque significativo, interés por el centro educativo y su día a día, lo cual desde la dirección del Centro queremos potenciar y afianzar a

través de la metodología basada en Competencias Básicas, eje central de este Trabajo, para fomentar la conexión entre los dos pilares fundamentales de la vida de un niño, la familia y el entorno cercano, y la escuela.

Al tratarse de una barriada grande cuenta con numerosos servicios, tales como ambulatorio, parque, centros escolares (cuenta con 3 Centros escolares de Infantil y 5 Primaria, y 4 Institutos de Secundaria), locales comerciales, asociación de vecinos con biblioteca... de los que intentaremos sacar el mejor provecho para la realización de las diferentes Tareas Competenciales que se desarrollen en el centro, pidiendo su colaboración. Además, se encuentra en una zona muy bien comunicada, ya que posee un gran número de líneas de autobuses públicos, lo que facilitará algunas de las Tareas y el contacto con la realidad del entorno, fundamental para la implementación de la metodología que propongo.

d. Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del Centro Educativo que convengan ser destacados y subrayados.

Para continuar con el desarrollo del trabajo y teniendo en cuenta todo lo descrito anteriormente acerca del Centro Educativo en el que se centra, su contexto y los aspectos fundamentales de su Proyecto Educativo de Centro, y a sabiendas de que lo que se ha propuesto es un Proyecto de Innovación, en este apartado se pretende explicar pormenorizadamente en qué consiste esa innovación propuesta.

Para ello nos basaremos en un símil entre un árbol y la innovación a llevar a cabo. Las raíces y la parte del tronco del árbol están formadas por la innovación metodológica orientada hacia llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en el aprendizaje por Competencias Básicas, con la cual pretendo afianzar y conseguir una enseñanza de calidad y unos buenos resultados académicos en el alumnado. Éstas han ido cobrando cada día una mayor importancia dentro del Sistema Educativo desde su aparición con la Ley Orgánica de Educación (2006), y viéndose aún más reforzado su papel e importancia con la nueva Ley Educativa LOMCE (2013). Por todo ello, se ha decidido que este centro educativo debe de adaptar su modelo de enseñanza a ellas, ya que suponen una forma de conectar la realidad con lo que se enseña en las aulas, respondiendo así a una de las demandas claves de la sociedad del siglo XXI, que es que lo que se aprende en las escuelas tenga una conexión directa con la vida cotidiana y haga que el alumnado sepa responder y dar solución a las problemáticas que se le planteen en su día a día. Por

todo esto, las Competencias Básicas se convierten en el principal aliado para conseguirlo, ya que nos permiten aprender para aplicar, lo que se traduce además en un aumento de la motivación del alumnado, una mejora en sus resultados académicos...

Pero la implantación de esta metodología no se queda simplemente ahí, va más allá, ramificándose y dando lugar a las diferentes ramas y hojas del árbol las cuales se ven afectadas por esta innovación principal y están obligadas a renovarse y a innovar también, evolucionando hacia un modelo más efectivo que vaya en consonancia con la metodología implantada . Todos estos aspectos que se ven afectados y en los cuales se llevan a cabo innovaciones derivadas de la innovación principal son el sistema de evaluación del alumnado, el cual ha de hacerse a través de indicadores de evaluación que nos permitan comprobar el grado de consecución de las mismas, en los instrumentos que vamos a emplear para ello, que serán las rúbricas, en la relación con las familias, a las cuales se les pedirá una mayor participación en la vida cotidiana del centro, en la forma de trabajar y de coordinarse del profesorado, en la organización de las sesiones, la implantación de nuevos equipos de trabajo, la distribución económica del capital del centro para la realización de cursos para el profesorado, dotación de materiales...

e. Aspectos relevantes a destacar del modelo pedagógico del Centro Educativo.

El modelo pedagógico del centro, como ya hemos citado anteriormente está fundamentado en las Competencias Básicas, metodología alabada por autores como Sacristán (2006) y Coll (2006). A través de éstas, pretendemos que el alumnado alcance el máximo desarrollo de sus habilidades, ya que éstas que abarcan los diferentes ámbitos que una persona debe de desarrollar para convertirse en un individuo pleno, independiente y creativo. Estas contribuyen al cometido citado anteriormente de la siguiente forma:

- Competencia en Comunicación lingüística: Con ella, se trabaja en el alumnado la capacidad para emplear el lenguaje como instrumento de comunicación oral y escrita, para conocer la realidad y su contexto y para relacionarse con el mismo y con los diferentes agentes de su entorno.
- Competencia Matemática: A través de esta Competencia Básica, se pretende que el alumnado sepa aplicar las diferentes operaciones básicas, haciendo uso y

empleo de la lógica a las diferentes situaciones que surjan en su vida diaria, solventándolas con éxito.

- Competencia Social y Ciudadana: Con ella, lo que se pretende es despertar en el alumnado un espíritu solidario, apto para la vida en sociedad y en convivencia, su capacidad para la integración y para el ejercicio de la ciudadanía de forma responsable consigo mismo y con el medio que le rodea.
- Competencia Cultura y Artística: Con esta Competencia Básica, se quiere trabajar en el alumnado su espíritu creativo, para que emplee su creatividad como vehículo de expresión de sus sentimientos, emociones, pensamientos... Así como ayudarles a disfrutar de las diferentes manifestaciones artísticas de su entorno ya sea desde el ámbito pictórico, musical, arquitectónico...
- Competencia Digital: Se pretende lograr que el alumnado tenga una cierta destreza y habilidad práctica en el empleo y uso de las nuevas tecnologías, así como la comprensión por parte de éstos de la utilidad de las mismas en la facilitación de las tareas diarias.
- Competencia de Conocimiento e Interacción con el Medio Físico, Social y Cultural: Con ella, se quiere lograr que el alumnado conozca su entorno, el mundo que les rodea y aprenda a convivir con él en armonía, apreciándolo y respetando a los diferentes componentes que lo componen ya sea flora, fauna, diversidad cultural...
- Competencia en Autonomía Personal: El trabajo de esta Competencia pretende alcanzar que el alumnado sea una persona autónoma, capaz de tomar decisiones con responsabilidad y consecuencia, siendo consciente de sus actos, y lo que éstos conllevan en la vida diaria.
- Competencia de Aprender a Aprender: Con ella, se intenta conseguir que el alumnado sea consciente de sus capacidades, limitaciones, necesidades a la hora de adquirir y aplicar nuevos conocimientos. Pero no solo eso, sino que sepa qué hacer para aprender de forma eficiente y disfrute del camino mientras adquiere nuevos aprendizajes.

Para trabajar en el Centro Educativo a través de Competencias Básicas, lo vamos a hacer haciendo uso de las Tareas Competenciales, éstas pueden definirse como una forma de ordenar las actividades educativas para que los alumnos obtengan experiencias útiles dirigidas a la consecución de un producto social final. Estas tareas, están integradas por actividades o subtareas, a su vez compuestas por diversos ejercicios o rutinas que al mismo tiempo, guardan un importante papel a la hora del trabajo de los contenidos transversales. Es decir, la Tarea Competencial,

supone para cuya consecución, que el alumnado con la guía y orientación del profesorado, vaya realizando una serie de actividades y dentro de éstas una serie de ejercicios para al final obtener ese producto social final, el cual recibe este nombre porque ha de tener una función, una finalidad, ya sea para el propio alumno, el centro educativo, o la sociedad en general. La mejor forma de comprender exactamente en qué consiste este modelo pedagógico, es a través de un ejemplo como el que propongo a continuación: La Tarea Competencial sería, por ejemplo, la realización de una campaña para el ahorro de agua en el centro escolar. Para su consecución, el alumnado debería de llevar a cabo una serie de actividades como son: elaborar carteles sobre la campaña, buscar información sobre las problemáticas causadas por no ahorrar agua en el planeta... para conseguir llevar a cabo estas actividades deberán de realizar una serie de ejercicios como son escribir, leer, buscar información...

Concretar que se llevará a cabo una Tarea Competencial para cada Unidad Didáctica que girará en torno a una temática. Para su realización las sesiones quedarán definidas como el período de tiempo que el docente y el alumnado emplean en la realización de una actividad, es decir no se definen con la equivalencia de una sesión, igual a una hora de clase, sino el tiempo que se emplee en el desarrollo y realización de una determinada actividad, para un determinado fin. Aclarar que las Tareas Competenciales, se llevarán a cabo en las horas que establece la normativa para el área sobre la que la Tarea Competencial trate. Es decir, si la Tarea Competencial, como he indicado anteriormente en el ejemplo es sobre el ahorro de agua, ésta se llevará a cabo en la horas dedicadas a Ciencias Naturales durante el tiempo que dure esa Unidad Didáctica, si bien, en el resto de horas dedicadas a Lengua Castellana y Literatura, Matemáticas... se realizarán actividades que aunque no sirvan para la realización de la Tarea Competencial, sí estén relacionadas con la temática de la misma, en este caso que hemos tomado como ejemplo, el agua. Por ejemplo: los problemas matemáticos irán sobre la medida de capacidad o los textos de Lengua Castellana y Literatura irán sobre la lluvia, las estaciones, noticias relativas a la sequía ... De este modo, todo lo que se realiza en el centro educativo está interconectado, no son aprendizajes aislados que se adquieren sin más, sino que guardan un orden, una coherencia, que hace que el alumnado se encuentre más motivado, interesado por saber más sobre esa temática, y su aprendizaje sea global y en profundidad, sin que exista una desconexión entre las distintas áreas impartidas.

Este modelo pedagógico implica también la puesta en marcha de una evaluación por Competencias, que no únicamente evalúe la adquisición de conceptos (saber), sino que además, verifique la adquisición de procedimientos (saber hacer) y actitudes (saber ser). Para ello, en el centro educativo se pondrá en marcha un sistema de evaluación en el que habrá criterios de evaluación que se evaluarán de forma cualitativa y otros de forma cuantitativa. Estos criterios además, se encontraran diseminados en indicadores, los cuales nos permiten evaluar aspectos muy concretos dentro de cada criterio, pudiéndose así tomar medidas más ajustadas sobre cualquier dificultad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el caso de que esta se produjera. Decir que estos criterios e indicadores, se evaluarán a través de técnicas de evaluación tradicional como controles; técnicas de evaluación alternativa, a través de la observación de la actitud en clase, hacia las diferentes actividades, con los compañeros.... y de técnicas de evaluación para el desempeño con la realización por parte del alumnado de productos sociales a partir de las Tareas Competenciales en los que pueda observar su grado de conocimientos y habilidades adquiridas y su capacidad de aplicación López e Hinojosa (2005). Ésta se realizará a lo largo de diferentes momentos del curso escolar, evaluación inicial, evaluación continua y evaluación final.

Además, para que el alumnado sea testigo de su propio progreso, se llevarán a cabo dos mecanismos de autoevaluación del alumnado, en el que serán ellos mismos los que valorarán el grado de adquisición y dominio de los aprendizajes. El primero de ellos, es una autoevaluación individual, consistente en una especie de ficha que cada profesor proporcionará al alumnado al finalizar cada Unidad Didáctica, en el que ellos mismos, valorarán si han aprendido los diferentes conceptos, si son capaces de aplicarlos en la realidad, en qué aspectos han tenido una mayor dificultad.... La segunda autoevaluación es de carácter grupal, y consiste en que en cada aula, al finalizar una Unidad Didáctica, entre todos, recogeremos una serie de aspectos y conocimientos que hemos logrado en un cartel para la clase, de modo que al finalizar el año, el alumnado sepa y se de cuenta del gran progreso realizado durante el curso, ya que hay un elemento fundamental en un proceso de enseñanza-aprendizaje para continuar despertando el interés del alumnado por aprender y para que estén motivados, que es no solo que te reconozcan tus avances y tus logros, sino que sea uno mismo el que se de cuenta de su progreso y sienta orgullo por el esfuerzo realizado.

Además todo ello, hemos de decir que este modelo pedagógico, no es un modelo cerrado, sino que es un modelo flexible, abierto hacia cualquier mejora, es

por ello, por lo que los docentes evaluarán su desempeño, y el de la programación y Unidades Didácticas que están llevando a cabo, a través de una hoja de indicadores docentes, en la que podrán detectar aquellos aspectos que se deben de mejorar, los cuales definiremos como no conformidades, y que se tratarán en el órgano correspondiente según la procedencia y el origen de la no conformidad, para solventarla y solucionarla, mejorando constantemente el proceso de enseñanza-aprendizaje. Con ello, lo que queremos mostrar es que el aprendizaje no únicamente se orienta hacia el alumnado, sino que el propio profesorado también a través de la experiencia sigue aprendiendo, formándose y mejorando cada día, para en definitiva proporcionar a nuestro alumnado la máxima calidad en su proceso de enseñanza-aprendizaje.

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.

En este apartado, vamos a recoger todos los aspectos relativos al gobierno y el funcionamiento del Centro Educativo. Todos los órganos de gobierno y de coordinación docente, los documentos existentes de dirección y gestión... son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier Centro Educativo, pero adquieren una mayor importancia a la hora de la realización e implementación de una innovación como la que se pretende llevar a cabo a partir de este Proyecto de dirección.

Respecto a los Órganos de Gobierno, Participación y los Órganos de Coordinación Docente, decir que se encuentran regulados de forma generalizada por el Capítulo III de la LOE (2006) y a nivel Andaluz en el Capítulo III de la LEA (2007). Teniendo en cuenta esto, el principal órgano de Gobierno del Centro es:

- ✓ **Equipo directivo:** Está Compuesto por el Director del Centro, el Jefe de Estudios y el Secretario del mismo. Se encargan en su conjunto de la toma de decisiones del Centro Educativo, así como de velar por el cumplimiento de las diferentes normas, documentos, plazos... en los que se ve inmerso el buen hacer de cualquier Centro Educativo. Desde el punto de vista de nuestra innovación educativa algunas de las tareas o funciones más destacadas de cada uno de los componentes del Equipo Directivo son:

Director: Entre sus funciones relativas a la innovación destacan buscar información sobre esta nueva metodología, así como cursos y formación para el profesorado del Centro acerca de la temática, promover e impulsar la

innovación entre los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, aprobar las medidas que sean necesarias para su ejecución, crear los grupos y equipos de trabajo pertinentes, reunirse con los diferentes miembros del profesorado e intentar subsanar las posibles resistencias al cambio...

Jefe de Estudios: Entre sus funciones destinadas a la implementación de la innovación destacan la de organizar las diferentes reuniones y actos con las familias y resto de miembros de la Comunidad, velar por el cumplimiento de lo establecido en el Proyecto Educativo de Centro y el Proyecto Curricular de Centro, coordinar las propuestas de evaluación del Centro e informar sobre los resultados obtenidos y objetivos alcanzados en general y específicamente con la implantación de la metodología basada en Competencias Básicas.

Secretario: Tiene como funciones destacadas en relación con la innovación encargarse de todo lo relacionado con el equipamiento y el mobiliario que sea necesario para su implementación, recoger todos los acuerdos adoptados en reuniones de diversa índole en las actas...

Aclarar que de todas estas funciones del Equipo Directivo se derivan una serie de documentos como son las actas de reuniones, los oficios de remisión, las convocatorias... que hacen posible el buen funcionamiento, el registro y la disponibilidad de la información de forma permanente y actualizada.

Además de la existencia de un órgano tan fundamental como es el Equipo Directivo para el Centro, en él también están muy presentes los Órganos de Participación Docente del Centro cuyas funciones y tareas, así como su relación y participación en la innovación metodológica propuesta son fundamentales. Estos son:

- ✓ **Consejo Escolar:** Éste se encuentra formado por el Director del Centro que es su presidente, el Jefe de Estudios, un representante del ayuntamiento de Sevilla, representante del personal de administración y servicios, el secretario del Centro y profesores y familiares del alumnado. Entre las tareas y funciones del Consejo Escolar, podemos encontrar, basándome en lo recogido en la LOE(2006):
 - Aprobar y Evaluar la Programación General Anual del Centro.
 - Conocer las candidaturas de Dirección y los Proyectos de Dirección que presenten los candidatos.
 - Conocer la resolución de conflictos disciplinarios y velar porque se atengan a la normativa vigente.

- Analizar y evaluar el funcionamiento global del Centro.

La participación del Consejo Escolar en esta innovación metodológica es clave ya que son ellos, los que aprueban la Programación General Anual del Centro, e la cual ya aparece toda la metodología a llevar a cabo durante el curso escolar.

✓ **Claustro de profesores:** Está compuesto por todos los profesores del centro Educativo y presidido por el Director del mismo. Entre sus funciones y tareas de acuerdo con lo recogido en la LOE (2006), podemos encontrar:

- Formular al Equipo Directivo y al Consejo escolar propuestas de proyectos del Centro y la Programación General Anual.
- Establecer los criterios referidos a evaluación, tutoría, recuperación...
- Promover iniciativas en el ámbito de la innovación pedagógica.
- Aprobar y evaluar la concreción del currículo.

El claustro de profesores también desempeña un papel destacado en la implementación de la nueva metodología basada en Competencias Básicas ya que son ellos, los que han de elaborar los diferentes criterios e indicadores de evaluación adaptados a esta metodología, establecer mecanismos de recuperación acordes a las Competencias Básicas, en los que se demuestren no únicamente conceptos, sino procedimientos y actitudes... Además desde este órgano se ha de promover esta iniciativa de innovación tal y como queda reflejado en sus funciones por lo que son los principales artífices para extender el positivismo y la motivación hacia la misma en el Centro Escolar.

Para continuar con los Órganos de Coordinación Docente decir que es en el Artículo 78 del Decreto 328/2010 en el que se aclara y amplía toda la información acerca de los Órganos de Coordinación Docente. A continuación voy a recoger los diferentes órganos de Coordinación Docente del basándome en dicho Decreto y sus principales funciones y tareas, muchas de ellas trascendentales para la implementación de la metodología basada en Competencias Básicas en el Centro Escolar.

✓ **Equipos Docentes:** Está formado por todos los maestros y maestras que imparten clase en un grupo. Su coordinador es el tutor de dicho grupo clase. Entre sus tareas podemos encontrar:

- ✓ Llevar a cabo el seguimiento global del alumnado del grupo, estableciendo medidas para mejorar su aprendizaje.

- ✓ Realizar de manera colegiada la evaluación del alumnado y adoptar las decisiones que correspondan en materia de promoción.
- ✓ Conocer y participar en la elaboración de la información que se proporcione a los familiares.

Los Equipos docentes se verán afectados por la innovación ya que al estar formados por todo el profesorado, son ellos, los que han de adaptar su enseñanza y evaluación a la nueva metodología por Competencias Básicas. Así como informar y tratar de dar respuestas y soluciones a aquellas dificultades que se planteen en la implementación de la innovación en las aulas.

- ✓ **Equipos de ciclo:** Está compuesto por todos los maestros y maestras que imparten clase en un determinado ciclo (los maestros que imparten docencia en varios ciclos son adscritos por el director a uno de ellos pero deben garantizar la coordinación con el resto). Entre las funciones de los Equipos de Ciclo, podemos encontrar:
 - ✓ Colaborar con el equipo directivo en la elaboración del proyecto educativo.
 - ✓ Elaborar las programaciones didácticas y velar por su cumplimiento.
 - ✓ Promover, organizar y realizar las actividades complementarias y extraescolares.
 - ✓ Mantener actualizada la metodología didáctica.
 - ✓ Evaluar la práctica docente y los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los Equipos de Ciclo como ya podemos comprobar en sus funciones, tienen una presencia muy importante para la puesta en marcha de la nueva metodología del Centro, ya que junto con el Equipo Directivo ayudan en la elaboración del Proyecto Educativo, documento en el que ha de establecerse la visión del centro, su modelo pedagógico... por lo que contar con unos Equipos de Ciclo unidos con la dirección del Centro es fundamental para la puesta en marcha de la innovación. Además los Equipos de Ciclo tendrán un papel muy importante en la implantación de la metodología por Competencias Básicas ya que son los encargados de elaborar las programaciones didácticas, que han de estar realizadas en consonancia con esta metodología. Por lo que podemos considerar a estos equipos como los

constructores de los cimientos para la aplicación de la innovación en el centro. Son los responsables de llevar las ideas y la teoría a la prácticas real del aula.

- **Equipo de Orientación:** Está formado por el orientador, los maestros especialistas de pedagogía terapéutica o audición y lenguaje, los maestros encargados de la elaboración y ejecución de los programas de atención a la diversidad en el Centro Educativo y otros profesionales no docentes con competencias en la materia. Entre sus funciones podemos recoger:
 - ✓ Orientar y guiar en el proceso de elaboración del Plan de orientación y acción tutorial, colaborando también con los diferentes Equipos de Ciclo en su implementación, así como de la detección de dificultades de aprendizaje entre el alumnado del Centro Educativo.
 - ✓ Asesorar en la creación de las adaptaciones curriculares
- **Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica (ETCP):** Está compuesto por el Director, el jefe de estudios, los coordinadores de ciclo, el coordinador del equipo de orientación educativa y orientador del centro. Entre sus funciones podemos encontrar las siguientes:
 - ✓ Establecer las directrices generales para la elaboración de los aspectos educativos del Plan de Centro y sus modificaciones y las programaciones didácticas.
 - ✓ Fijar las líneas generales de actuación pedagógica.
 - ✓ Asesorar a los Equipos de Ciclo y al Claustro de Profesores sobre el aprendizaje y la evaluación en Competencias Básicas.
 - ✓ Elaborar la propuesta para realizar las medidas y programas de atención a la diversidad del alumnado.
 - ✓ Realizar el diagnóstico de las necesidades formativas del profesorado, proponer actividades formativas, informar sobre las buenas prácticas docente e innovaciones.... Así como elaborar Proyectos de Formación.
 - ✓ Establecer indicadores de calidad que permitan valorar la eficacia de las actividades desarrolladas por el centro y realizar su seguimiento.

El ETCP, tiene una función trascendental para la puesta en marcha y el trabajo por Competencias en el Centro ya que como hemos visto en sus tareas, una de ellas es asesorar al profesorado sobre la evaluación y el aprendizaje por Competencias, es decir, son los encargados de orientar al

profesorado en esta nueva metodología, pero es que además, al estar formado este Equipo por gran parte de la Dirección del centro son los responsables de su puesta en marcha. Es decir, este Equipo puede considerarse que es el artífice de toda la innovación en el Centro. Para ello, es fundamental que estén la formación de los mismos, en la temática.

Además el ETCP es el encargado de evaluar si lo que se está realizando en el Centro, está teniendo efectos positivos o no, es decir, si está alcanzando los objetivos planteados. Es por ello, por lo que de cara a la innovación, será el ETCP el que diagnostique, una vez puesta en marcha y en funcionamiento si se está yendo por el camino correcto, o si por el contrario son necesarias otras medidas complementarias para obtener unos buenos resultados y alcanzar los objetivos.

Además de todos estos órganos y Equipos, para el correcto funcionamiento del Centro Educativo, es necesaria la presencia de una serie de Documentos de Planificación Educativa y de Gestión del Centro. Los documentos con los que cuenta el Centro Escolar son los siguientes:

- | | |
|--|---|
| - Proyecto Educativo de Centro (PEC). | - Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF) |
| - Proyecto Curricular de Centro (PCC). | - Memoria Anual de Centro. |
| - Programación General Anual (PGA) que incluye en su interior el Documento de Organización de Centro (DOC) | - Programaciones didácticas. |
| | - Plan de Atención a la Diversidad. |
| | - Plan de Orientación y Acción tutorial. |

Además de todo ello, es importante destacar la estrecha vinculación existente entre el componente académico y el componente gestor en un Centro Público, como es el caso del Centro que se ha tomado como referencia para el desempeño de este Trabajo e innovación, ya que los agentes encargados de la gestión del Centro Educativo y en general de la toma de decisiones académicas más importantes es el Equipo Directivo, si bien dentro de éste, los tres componentes que lo componen tienen funciones más relacionadas con un ámbito u otro. Este es el caso del Jefe de Estudios, el cual desempeña una labor más orientada hacia el componente académico y el Secretario del Centro, sin embargo, más centrada en el componente gestor, ya que se encarga de elaborar el proyecto de presupuesto del Centro, la contabilidad del Centro Educativo, la redención de cuentas, el inventario... Si bien es

en el Director del Centro Escolar, donde ambos campos se unifican para dar al Centro Educativo una visión, una toma de decisiones y una dirección que tenga en cuenta ambos componentes, trascendentales los dos para el buen funcionamiento del Centro Educativo. Por todo ello, son numerosas las reuniones que se producen entre los diferentes miembros del Equipo Directivo para coordinar y cooperar en la unificación de ambos campos para el correcto funcionamiento del Centro.

Anteriormente en este mismo apartado se han descrito los documentos más relacionados con el ámbito académico, y cómo éstos han influido, influyen y van a influir en la innovación que se va a llevar a cabo en el Centro Educativo, ahora se van a describir aquellos documentos más relacionados con el ámbito económico, los cuales en gran medida, fundamentan y hacen posible que se lleven a cabo todo lo planificado en los anteriores documentos desde una perspectiva de eficiencia y responsabilidad económica. Estos documentos son:

- ***Proyecto de Gestión:*** Éste se encuentra recogido dentro del Plan de Centro y en él se aglutina información como: criterios para la gestión de las sustituciones del profesorado, criterios para la elaboración del Presupuesto Económico del Centro... Y otra información que nos resulta interesante destacar debido a que es importante para el desarrollo e implementación de la innovación propuesta en este Trabajo Fin de Máster, como puede ser: procedimientos para la elaboración del inventario del Centro (inventario de dependencia, libros de texto, material TIC...), medidas para la mejora y mantenimiento de las instalaciones del Centro Escolar.... Todos estos elementos son tenidos muy en cuenta a la hora de implementar y planificar la innovación debido a que nos permiten ser conscientes al Equipo Directivo (órgano que sustenta y promueve el equilibrio entre el ámbito académico y el gestor), de los elementos que nos son necesarios, de aquellos que ya poseemos, de los que necesitamos, siendo así posible el equilibrio y el ajuste entre el ámbito económico (¿Qué cantidad de capital y bienes poseemos para hacer la innovación?) y el ámbito académico (¿Qué innovaciones y mejoras vamos a llevar a cabo en el Centro Educativo, siendo conscientes de los recursos que tenemos?). Es por ello, que este documento junto con el Equipo Directivo desempeñan un papel trascendental en el Centro para el buen funcionamiento del mismo, teniendo siempre presente los aspectos académicos y la calidad de enseñanza-aprendizaje y el capital del que dispone el Centro y sus necesidades de administración.

- **Proyecto Económico:** Documento que aparece recogido en el Artículo 123 de la LOE y en el mismo Artículo de la LOMCE en el que se integran el presupuesto del centro, el estado de los ingresos y gastos, la cuenta de resultados, el balance y la financiación.
- **Presupuesto Económico:** Es el documento de gestión en el que se recogen todos los ingresos y gastos del Centro Educativo y su procedencia.

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.

Para la buena gestión del Centro Educativo, éste cuenta con un Equipo Directivo, tal y como he descrito en el apartado anterior, en el que la capacidad de trabajo en equipo, la coordinación, cooperación y delegación de tareas están muy presentes; y en el que las reuniones son un instrumento de trabajo clave, ya sea entre los propios miembros del Equipo Directivo, como de éstos con el resto de la Comunidad Educativa. Pero a la hora de poner en marcha una innovación, y más si cabe una innovación de estas características, nos gustaría destacar que la figura o papel del líder es crucial, de ahí considerar que el primer ingrediente necesario para llevar a cabo la innovación desde el punto de vista del liderazgo, es la necesidad de adoptar por parte del director del centro, un perfil o estilo de liderazgo participativo, teniendo en cuenta las ideas y aportaciones de los demás, sabiendo escuchar, considerando al Centro Educativo y sus componentes como un equipo de trabajo... y un estilo de liderazgo transformacional, que tal y como describe Bass (1995), se caracterice por ser una persona que posea el carisma, la capacidad para entusiasmar, transmitir confianza, respeto, tener en consideración a cada miembro de la comunidad educativa, proyectar optimismo, así como una gran tolerancia al estrés y una gran capacidad para fomentar la colaboración y participación; aspectos todos ellos muy necesarios y que deberán ser puestos en marcha en las diferentes fases para promover y llevar a cabo el cambio o innovación en el Centro Educativo.

Adoptar este estilo de liderazgo por parte del director del centro es tan fundamental además de por todo lo anterior, porque como todos bien sabemos, la puesta en marcha de cualquier innovación o cambio, en cualquier faceta de nuestras rutinas, nos afecta, es por ello que la puesta en marcha de una innovación de esta envergadura en un Centro Educativo, afectará a todos los miembros de la

Comunidad Educativa de una u otra forma. Por ello, desde la dirección y desde la figura del director, se debe estar preparados y llevar a cabo una planificación que tenga en cuenta todas las reacciones, actitudes... que podemos encontrar y cómo podemos solventarlas, ya que la resistencia al cambio es algo intrínseco al cambio o la innovación para muchos componentes de la Comunidad Educativa. Haciendo uso de todas las habilidades y el rol adoptado por el líder del Centro, se tratarán de disminuir estas resistencias al cambio de la siguiente forma, siguiendo las pautas de Antúnez (2006):

- ✓ **Información:** A través de ella nos pondremos en contacto con la persona que ofrece esa resistencia al cambio y trataremos de escuchar sus desavenencias con la innovación y tratar de convencerle de la utilidad de la misma. Además, se desarrollará un Plan de Comunicación, de modo que todos los miembros del Centro Educativo se sientan informados en todo momento del desarrollo de la innovación.
- ✓ **Participación:** A través de una participación abierta, de doble vía, de modo que todos los miembros de la Comunidad Educativa, puedan aportar sus ideas, opiniones... De modo que todos sumen y se unan a la innovación personas que en un principio pudieran posicionarse en contra.
- ✓ **Facilitación y apoyo:** Dotando de todos los recursos y la formación necesaria para que el claustro de profesores no se vea perdido ante cómo desarrollar el enfoque por Competencias Básicas.
- ✓ **Negociación:** De modo que podamos convencer a aquellas personas que ofrecen resistencia al cambio, o que no están de acuerdo con determinadas ideas para que estén con el cambio y no contra él.
- ✓ **Manipulación y cooptación:** Tratando de hacer el cambio y los hechos más atractivos.
- ✓ **Coerción:** En casos de extrema hostilidad hacia el cambio y hacia la colaboración podría ser usada aunque de forma muy excepcional, a través de una llamada de atención, una advertencia...

Para gestionar el Centro antes este cambio metodológico que se propone, resulta fundamental la creación de equipos de trabajo por parte de la dirección del Centro. Estos equipos de trabajo son claves, debido a que para trabajar en base a una metodología por Competencias Básicas, la coordinación y colaboración entre el profesorado es fundamental. Para ello, se crearán equipos de trabajo en los cuales se coordinen contenidos, Tareas Competenciales, temporalización... de modo que toda la enseñanza del Centro Educativo este interconectada entre los cursos de un mismo

nivel, y entre los diferentes ciclos y cursos de distintos niveles. Además de estos equipos de trabajo, es necesaria también la creación de otros equipos de trabajo de otra índole, como son los de formación. Con estos, lo que pretendo es que los compañeros que estén más formados en Competencias Básicas, ayuden al resto de compañeros a realizar sus programaciones y planificar sus clases, sus evaluaciones... acorde a la nueva metodología. Así como en estos grupos de formación también se llevarán a cabo investigaciones por parte del propio profesorado para profundizar más en la metodología por Competencias Básicas, de modo que cada vez ésta se encuentre más implantada dentro de la cultura de la organización.

Para gestionar estos equipos de trabajo el liderazgo también resulta fundamental debido a que la formación de equipos de trabajo dentro del Centro Educativo no puede llevarse a cabo de cualquier forma, sino que para que los equipos funcionen de forma correcta y sean productivos se han de tener en cuenta basándonos en lo descrito por Robbins (2004) cuatro componentes básicos como son: el diseño del trabajo, composición del equipo, recursos y otras influencias contextuales y proceso. Para ello, el director que se encarga de formar los equipos en el centro, ha de conocer perfectamente al personal, sus habilidades, actitudes hacia la innovación, personalidades afines... para así crear el engranaje perfecto. Además de todo ello, se ha de designar un líder o directivo dentro de cada equipo de trabajo, para lo cual el director del Centro, ha de seleccionar a aquella persona que posee su confianza y las habilidades necesarias, las cuales según Martínez y Salvador (2005) pueden resumirse en:

- ✓ Centrar el objetivo, tener clara la meta, conseguir un porqué para sus acciones.
- ✓ Estimular la innovación y la creatividad, fomentando el talento, apoyando las decisiones compartidas y valorándolas.
- ✓ Apoyar a todos los miembros del equipo, creando un ambiente de confianza en el que se pueda delegar y se acepte la crítica constructiva.
- ✓ Construir y mantener cohesión e interacción entre todos.

Una vez creados los diferentes equipos de trabajo, el director del Centro y el Equipo Directivo del mismo, llevarán a cabo reuniones periódicas de seguimiento y guía de su trabajo, de modo que se puedan compartir en ella los avances realizados, problemas surgidos... y exista una cierta supervisión del funcionamiento del equipo por parte de la dirección del Centro. Destacar también respecto a la formación y elección de los directores de los equipos de trabajo, que un aspecto clave para designar a estos directores, será también si son líderes o no entre el resto del

profesorado, ya que en muchas ocasiones, estos líderes son referencia para ciertos sectores del profesorado, por su carisma, actitud, positivismo, forma de comunicarse y expresarse... lo cual resulta muy positivo a la hora de crear equipo de trabajo, ya que son personas que tienen una gran influencia sobre las demás, de modo que tenerlos como aliados en este proceso de innovación y delegar en ellos ciertas funciones y labores, puede resultar muy positivo, por lo que será otro aspecto clave y fundamental a tener en cuenta en la creación de equipos de trabajo y en general a la hora de tratar con el resto del profesorado.

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

Las familias, suponen un componente trascendental dentro de la Comunidad Educativa, ya que son uno de los artífices del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro alumnado, y en general del éxito del funcionamiento del Centro, ya que de su valoración dependerá el número de matriculaciones del Centro. Por ello, desde éste pretendemos que las familias jueguen un papel principal en el mismo y estén completamente informadas de los cambios e innovaciones que se produzcan, así como de cualquier noticia de relevancia, cumpliendo así con los derechos y deberes que tienen establecidas las familias por parte del Decreto 328/2010 en su Artículo 10, el cual recoge como derechos de las familias los siguientes: Conocer el Plan de Centro, ser informadas de las normas de convivencia, recibir notificación puntual de las conductas contrarias o gravemente perjudiciales, suscribir con el centro un compromiso de convivencia, recibir información de las actividades y regímenes de funcionamiento del centro, así como sobre los libros de texto y los materiales didácticos, participar en la vida del centro y en el Consejo Escolar y utilizar las instalaciones del centro en los términos que establezca el Consejo Escolar. Y como deberes de las mismas en su Artículo 11: Estimular a sus hijos en la realización de las actividades escolares, respetar la autoridad y orientaciones del profesorado, las normas de organización, convivencia y disciplina del centro, procurar que sus hijos mantengan en buen estado los libros de texto y material didáctico cedido por los centros y cumplir con las obligaciones contraídas en los compromisos educativos.

Por todo ello, en el Centro Educativo se han puesto en marcha una serie de acciones para la cooperación, colaboración, información y trabajo conjunto con las familias unas de carácter obligatorio y otras diseñadas voluntariamente, con el objetivo de hacer cumplir todo lo citado anteriormente. Estas medidas son:

- **Escuela de Padres:** En ella las familias reciben el apoyo de profesionales (pedagogos, psicólogos...) acerca de cómo tratar con sus hijos e hijas diferentes temáticas como pueden ser: técnicas de estudio, madurez, problemas afectivos..
- **Correo electrónico:** éste se encuentra disponible 24 horas en el Centro Educativo, para que cualquier familia pueda enviar alguna pregunta, duda, sugerencias u opinión a cualquier miembro del Equipo Directivo.
- **Programa informático PASEN:** Es un programa orientado hacia la tutoría, en el que las familias que lo deseen pueden enviarle a los tutores de sus hijos e hijas mensajes, así como a cualquiera de sus profesores para consultarles dudas, pedirle una citación de tutoría... Del mismo modos éstos también pueden ponerse en contacto con las familias a través del mismo
- **Página Web:** Este es un perfecto mecanismo para la información de las familias ya que en ella se cuelgan múltiples noticias del centro, el calendario escolar, fotografías de actividades realizadas...
- **Agenda Escolar:** En ella el profesorado podrá informar a las familias sobre cualquier incidencia con sus hijos e hijas, citarles para tutoría... así como éstas podrán comunicarse con él o preguntar cualquier duda haciendo uso de ella.
- **AMPA:** Juega un papel muy importante dentro del Centro Educativo, ya que es en ella donde se planifican múltiples actividades y celebraciones en el Centro como puede ser el desayuno Andaluz el Día de Andalucía, celebraciones Navideñas... Además a través de ella, también se desarrollan múltiples labores solidarias como la recogida de alimentos del Centro.
- **Consejo escolar:** En él a través de la representación de miembros de las familias del Centro, éstos también tienen voz y voto en múltiples de las decisiones.
- **Tutorías:** Los familiares o tutores del alumnado podrán reunirse con su correspondiente tutor o tutora en el Centro Educativo previa petición de cita. También podrán ser citados por el profesorado a través de las mismas vías, para tratar cualquier asunto académico, de convivencia o de otra índole de su hijo o hija.

Además de todas estas medidas y de los mecanismos tradicionales exigidos por la legislación de comunicación y participación familiar, se propone para que las familias estén al corriente de la innovación que se ha planteado en el Centro para la adaptación de su metodología y su dinámica a las Competencias Básicas un Plan de Comunicación, el cual será el instrumento que nos ayude a transmitir toda la información sobre la innovación a las familias. Además de ello, y a través de las medidas citadas anteriormente, se ofrece un constante feedback, para que todas sus aportaciones sean escuchadas y tenidas en cuenta por el Centro acerca de la innovación, con la cual, el papel de las familias en el Centro Educativo se verá mucho

más reforzados, ya que para muchas de las Tareas Competenciales a desarrollar en las diferentes Unidades Didácticas, se pedirá la participación familiar de forma voluntaria, de modo que el aula sea un espacio compartido en el que los conocimientos y experiencias de las familias sean fruto de aprendizaje por parte del alumnado, y es que, qué puede existir más motivador para un niño u niña que la lectura de una historia por parte de su abuelo, que su padre o madre venga a hablar sobre su trabajo... Desde el punto de vista del Centro Educativo, las familias pueden ofrecer una gran variedad de riquezas educativas que han de ser valoradas y potencializadas, de modo que también se está logrando una gran conexión y unión entre la vida familiar y escolar.

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

La atención a la diversidad en Educación Primaria es un aspecto fundamental, ya que esta etapa es la base para lograr el desarrollo integral del alumnado, finalidad básica de la Etapa según lo recogido la LEA (2007), de modo que le sea posible integrarse en la sociedad en el presente y en su futuro como adulto, se sienta útil, sea capaz de aportar ideas excelentes, de ser un ciudadano completo, activo y capaz de aceptarse a sí mismo y a los demás, y es que en un mundo de diferencias, la normalidad no existe.

La importancia de educar en la diversidad es tal, que aparece recogida en la mayor parte de normativa a nivel estatal y andaluza, incluso posee una Orden específica para ello, la Orden del 25 de julio de 2008.

Es por ello, que en nuestro Centro Educativo, se pretende fomentar la práctica de una escuela inclusiva, la cual se verá fuertemente favorecida mediante la implantación esta nueva innovación metodológica por Competencias Básicas. Tomando como objetivo conseguir una escuela totalmente inclusiva con esta innovación, el Centro toma como referencia lo descrito por Arnaiz (2003) y Moraña (2002), los cuales indican para ello la posesión de las siguientes características, las cuales consideramos muy unidas a la metodología basada en Competencias Básicas:

- Centrada en la resolución de problemas.
- Dirigida a la educación en general (todos los alumnos)
- Basada en equidad, cooperación y solidaridad.
- La inserción es total e incondicional
- Exigen ruptura en los sistemas.
- Se centra en el aula.

- No disfraza las limitaciones porque ellas son reales.

Teniendo en cuenta todo esto y con el fin de que todo el alumnado tenga la posibilidad de desarrollar al máximo sus capacidades dentro de un marco de igualdad de oportunidades según lo descrito por Marchena (2001), es necesario un diseño curricular en el Centro educativo con las siguientes características, el cual tratamos de lograr e implementar mediante la innovación que proponemos:

- **Único y prescriptivo:** Todo el alumnado participa dentro de un marco de referencia común.
- **Abierto y flexible:** Amplio margen de acción.
- **Descentralizado y contextualizado:** Mayor grado de autonomía en la toma de decisiones educativas.
- **Sistémico:** Todos los elementos estrechamente vinculados, buscando el equilibrio, coherencia y eficacia.
- **Científico:** Fundamentado
- **Profesionalizador:** Instrumento de trabajo.

Para lograrlo, en el Plan de Atención a la Diversidad (PAD) que forma parte del Proyecto Educativo del Centro, basado en la Orden del 25 de Julio de 2008 por la que se regula la Atención a la Diversidad de los Centros docentes Públicos de Andalucía, se recogen una serie de pautas y criterios a seguir para la atención de estos alumnos, los cuales fueron aprobados por el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica (ETCP) y que son los siguientes:

- ✓ Apoyo en grupo ordinario, el alumnado que lo necesite recibirá el apoyo de un segundo maestro dentro de su propia aula, para que le ayude y refuerce los aprendizajes de las áreas instrumentales fundamentalmente.
- ✓ Participación de las familias, para mejorar el proceso de aprendizaje y de adquisición de habilidades por parte del alumnado, llevándose a cabo en casa las diferentes pautas y conocimientos abordados en el aula, para que no se produzca un contraste sobre todo en el ámbito de normas, hábitos y reglas entre el contexto escolar y familiar. Para lograr esto, la metodología competencial, nos sirve de gran ayuda ya que conecta estos dos contextos de forma muy estrecha a través de la abundante participación familiar en la vida académica y educativa del alumnado.
- ✓ Diversificación de agrupamientos, de modo que este alumnado pueda integrarse en las diversas actividades del aula, recibiendo apoyos y ayudas ya no solo por parte del profesorado sino por parte de sus propios compañeros.

- ✓ Figura del compañero-acompaña, la cual desempeñará un papel muy importante a la hora de la integración de este colectivo del alumnado en lo que se refiere a interacción social, participación en clase, integración con el resto de compañeros... Esta consiste en la designación de diferentes compañeros de modo rotacional para que se encarguen de ayudar a este compañero o compañera a integrarse con el resto de miembros del grupo clase ya no solo en el aula, sino en recreos, zonas comunes... Esta figura creada desde el ámbito de potenciar la integración del alumnado, es también de gran ayuda a la hora de trabajar la Competencia Social y Ciudadana.

En lo que se refiere a recursos personales, el Centro posee para la atención de estos alumnos: E.O.E, grupo de maestros/as de Educación Especial, maestro/a de Refuerzo por ciclo, tutor/a. El Jefe de Estudios del centro, distribuye estos recursos de la forma correspondiente al diagnóstico de cada uno de los alumnos con necesidades.

Además de los anteriores recursos personales el Centro Educativo cuenta con la presencia de determinados equipos u órganos los cuales poseen las siguientes funciones en relación con la atención a la diversidad según lo establecido en el Capítulo VI del Decreto 230/2010:

- Equipos docentes (Art 79): Proponen y elaboran adaptaciones curriculares no significativas bajo la coordinación del tutor/a y con el asesoramiento del Equipo de Orientación.
- Equipo de ciclo (Art 80): Colabora en las medidas de atención a la diversidad que se desarrollen para el ciclo.
- Equipo de orientación (Art 86): Asesora para la detección temprana de las NEAE y en la elaboración de las adaptaciones curriculares.
- Equipo técnico de coordinación pedagógica (Art 87 y 88): Elaboran la propuesta de criterios y procedimientos previstos para realizar las medidas y programas de atención a la diversidad.
- Tutorías (Art 89 y 90): Los tutores /as ejercen la orientación y dirección del aprendizaje y el apoyo en su proceso educativo en colaboración con las familias. Las tutorías del alumnado con NEE se realizarán en el aula específica de educación especial por el profesorado especializado para la atención de este alumnado. Si el alumno está escolarizado en un grupo ordinario la tutoría será ejercida de forma compartida.

Además de todas estas medidas, la implantación de una metodología basada en Competencias Básicas, hace que al desarrollarse el funcionamiento y el trabajo de las clases a través de Tareas Competenciales, la participación y desarrollo de todos los ámbitos (personal, social académico afectivo...) de este alumnado se vea muy favorecido, ya que permite su participación en el desarrollo de las diversas Tareas Competenciales, realizando actividades, ejercicios y rutinas adaptadas a sus necesidades, pero que no resultan inconexas con las actividades que realiza el resto de compañeros, sino que se encuentran integradas en ellas, y son igualmente útiles para la consecución de ese producto social final que se pretende alcanzar con la Tarea Competencial. Es por ello, por lo que el alumnado con Necesidades Educativas Especiales o el alumnado con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo, se siente completamente integrado en el quehacer diario de la vida del aula y completamente útil, junto con el resto de sus compañeros, para la consecución del trabajo, desempeñando en muchas ocasiones un papel crucial en la Tarea Competencial y siéndole reconocido su esfuerzo y desempeño al igual que al resto de compañeros. Destacar que el Trabajo por Competencias Básicas, favorece entre otras, el desarrollo de la Competencia Social y Ciudadana, en la cual se incluyen valores como la igualdad, el respeto... por lo que el trabajo conjunto de todo el alumnado en el aula independientemente de la diversidad resulta favorecedor para todo el grupo-clase. Es por ello, por lo que esta metodología es considerada como altamente inclusiva.

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.

Para comenzar con este epígrafe en conexión con todo lo desarrollado a lo largo del Trabajo Fin de Máster hasta el momento, y teniendo siempre presente el Proyecto Educativo del Centro, me gustaría plantear las siguientes preguntas ¿Cómo habríamos elegido el camino hacia nuestro futuro si nadie nos hubiera orientado para hacerlo? ¿Quién nos habría resuelto nuestras dudas sobre cómo estudiar, aprender, mejorar nuestro proceso de aprendizaje...?

Como queda patente en estas preguntas la figura del tutor es fundamental, para lograr alcanzar el desarrollo integral de nuestro alumnado, finalidad básica de la Etapa de la Educación Primaria según la LEA (2007). Por todo ello, la tutoría y la

orientación, suponen una de las funciones principales del profesorado, tal y como recoge la LOE (2006), en su Artículo 91, y uno de los principales instrumentos para el Centro Educativo, y es por ello, por lo que en el Proyecto Educativo, el Centro cuenta con un documento específico para ello, el Plan de Orientación y Acción Tutorial.

A continuación voy a detallar pormenorizadamente, cómo se lleva a cabo todo lo relativo a la organización, funcionamiento de las tutorías, en función de lo descrito en dicho documento:

Actuaciones para el seguimiento del alumnado:

-Recogida de información del alumnado consultando los informes del curso anterior por parte de cada tutor, para conocer sus características propias.

-Hora de tutoría semanal: Las tutorías con las familias tienen lugar cada martes en un horario de 17:00 a 18:00, previa cita de las familias ya sea porque éstas lo soliciten a través de los medios que existen para ello, como son el correo electrónico o mensajería PASEN, la agenda escolar o vía telefónica, si bien, también pueden ser citados por el propio tutor para tratar cualquier duda o problemática que surja respecto a su hijo u hija. Si por cualquier circunstancia un padre o madre no puede acudir en el horario establecido para la tutoría podrá acudir en cualquier otro horario que esté el tutor o tutora disponible previa cita.

-Observación directa del alumnado para conocer sus intereses, motivaciones, nivel de competencia curricular, necesidades...

-Estudio de la estructura de cada grupo-clase por parte del tutor, para conocer la estructura social del grupo-clase, fomentar las relaciones y resolver posibles conflictos, empleando una de las técnicas más efectivas para ello, el Sociograma.

Actuaciones para la información de las familias:

-Realización de Asambleas informativas a los padres, las cuales tendrán lugar una al comienzo de curso, una al final de curso y una por trimestre. En dichas asambleas se informará de la programación a seguir durante el curso, los criterios de evaluación (de los cuales se hará entrega de una copia por escrito), materiales necesarios...

Destacar la primera reunión del curso como un momento trascendental, ya que se les explicará a las familias la metodología que se va a llevar a cabo trabajando por Competencias Básicas, forma de aprendizaje en el aula a través de Tareas

Competenciales, el empleo de la rúbrica como instrumento de evaluación... Se les transmitirá la importancia del desempeño de esta metodología para ofrecerles a sus hijos una educación adaptada a la realidad, así como los cambios que ésta conlleva, y se les animará a participar de forma activa en las diferentes Tareas Competenciales.

A lo largo de todas estas asambleas celebradas durante el curso escolar, también se podrán llegar a acordar Compromisos Educativos, los cuales se entregarán por escrito y los padres que lo deseen lo firmarán como muestra de su voluntad de cumplimiento. Entre los compromisos a proponer podemos encontrar los siguientes ejemplos:

- *Llegada puntual de sus hijos/as a la escuela regularmente.
- *Desayuno sano a la hora del recreo, aceptando el cuadrante que establece el tipo de alimento que corresponde a cada día de la semana.
- *Supervisión en la realización de las tareas de clase de sus hijos/as.
- *Ayuda y colaboración en el fomento del hábito lector de sus hijos/a.
- * Participación y colaboración en el proceso de enseñanza aprendizaje (Tareas Competenciales, actividades...)

-Elección del Delegado de padres según lo establecido por la Orden del 30 de Junio de 2011. Para ello se realizará una votación en el aula entre los padres y madres candidatos. Entre las funciones del seleccionado se encontrarán, dar a conocer las normas del colegio, mediar en posibles conflictos, difundir la necesidad de familiares voluntarios para la realización de alguna actividad o Tarea Competencial....

-Empleo del Programa Pasen para mantener el contacto con las familias, con él las familias podrán comunicarse a través de mensajes con el tutor o tutora de sus hijos e hijas, además de con el resto de profesorado. En él, también podrán observar el tablón de anuncios en el que se colocarán noticias, avisos... por parte del Centro.

-Información tanto a las familias como al alumnado de las repercusiones de su mala conducta. Para ello en el caso del alumnado, se realizará si la mala conducta ha tenido lugar en el aula, justo detrás de la misma, y si la conducta ha tenido lugar en otro emplazamiento, justo después del recreo se emplearán unos minutos para hablar sobre ello. En el caso de la información a las familias, tal y como se recoge en el Plan de Convivencia, se realizará mediante una nota en la agenda escolar del alumno, a no ser que la conducta sea muy grave, caso para el que se pediría una hora de tutoría con dicha familia.

Actuaciones para la coordinación docente:

- Reunión del Equipo Docente al menos tres veces por curso académico, coincidiendo con el término del trimestre, de forma que se pueda realizar a su vez la sesión de evaluación. Estas reuniones serán programadas por la jefatura de estudios.
- Solicitud de los estudios y orientación pertinentes al EOA y EOE.
- Reuniones para coordinarse los diferentes miembros del mismo ciclo y del mismo nivel, para acordar propuestas conjuntas. Se realizarán quincenalmente.
- Prever los apoyos necesarios y organizar grupos de refuerzo educativo.

Actuaciones para la formación:

- Mediante la realización de cursos de formación del profesorado los cuales aportarán nuevos conocimientos para el desarrollo de la actividad del aula, fundamentalmente de actualización metodológica para adaptarse a la innovación propuesta de una metodología basada en Competencias Básicas, si bien, aunque los cursos de esta temática serán sobre los que se hará un mayor hincapié, curso de formación en resolución de conflictos, actualización lingüística... también serán bienvenidos.
- A través de la autoevaluación docente y de la programación.
- Con grupos de investigación del profesorado, planteando mejoras en las aulas, y realizando grupos de trabajo e investigación con el alumnado.

Resaltar que entre las funciones del tutor, descritas detalladamente en el Artículo 90 del Decreto 328/2010 cabe destacar las funciones k) y l), en las que queda recogida la necesidad de mantener una relación permanente de información y cooperación educativa entre el profesorado y las familias, lo cual además de ser una función por parte del tutor, supone un derecho de las familias tal y como recoge la Orden 20 de junio de 2011. Todo ello es debido a que junto con la escuela, las familias forman los dos pilares fundamentales de la vida de nuestro alumnado, y es por ello por lo que tomándolas como aliado podemos alcanzar nuestros objetivos respecto a nuestro alumnado, de ahí que nuestro Centro Escolar considere la tutoría y la orientación como un aspecto de suma importancia.

Teniendo esto último en consideración, la tutoría en el Centro Educativo no se limita únicamente a transmitir información a las familias y a cooperar con ellas, el trabajo de tutorización y orientación, también se lleva a cabo dentro del aula por

parte de cada tutor de forma directa con actividades con el alumnado, para trabajar diferentes ámbitos. Basándonos en lo descrito por Salazar (2006), estas son:

- Actividades de animación y dinámica de grupos:
 - Actividades de mejora de la comunicación, clima del aula y relaciones en el grupo y con el grupo.
 - Elaboración y aprobación de normas básicas de convivencia del grupo.
 - Definición y concreción de las funciones del delegado del grupo.
 - Programas de acogida para el alumnado de nuevo ingreso.
- Orientación personal:
 - Actividades para mejorar la autoimagen y la autoestima.
 - Conocimiento y consolidación de habilidades sociales.
 - Desarrollo de hábitos de vida saludable.
 - Estudio de valores y actitudes.
 - Estrategias para la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Orientación escolar:
 - Coordinar el calendario de evaluaciones del grupo.
 - Orientar sobre los resultados de evaluación.
 - Aprendizaje y consolidación de las técnicas de estudio más adecuadas al nivel de los alumnos y alumnas.

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

Tal y como citamos en el apartado destinado a la descripción del Centro, éste cuenta con una amplia variedad de servicios y actividades, para lo que permanece abierto desde las 7:30 hasta las 18 horas. Entre los servicios con los que cuenta el Centro, cabe destacar:

- **Aula Matinal:** Esta presenta un horario de 7:30 a 9:00, y supone una gran ayuda para las familias que han de ir a trabajar antes de que comience la jornada escolar y no tienen con quién dejar a sus hijos e hijas. En esta aula, se realizan cada día diversas actividades lúdicas, y el alumnado recibe su desayuno diariamente. Para su correcto funcionamiento, cuenta con una gran dotación de material (juegos, colchonetas para que los más pequeños puedan descansar, mesas y sillas, bandejas para los desayunos...) Además de la

presencia de dos monitores, que cuidan en todo momento del bienestar del alumnado.

El precio del aula matinal para las familias varía en función del porcentaje que tengan subvencionado por la Junta de Andalucía, con unos precios que oscilan entre 15,50 Euros, el abono completo si carece de bonificación, hasta un precio mínimo para el abono completo de 7,70 Euros, si posee la subvención máxima. Las familias que necesiten el Aula Matinal por alguna circunstancia un día concreto, pueden hacer uso de la misma abonando 1,18 Euros por cada día que necesiten.

- **Comedor:** El Centro cuenta con un comedor escolar que funciona en horario de 14:00 a 16:00, en el que el alumnado del Centro adscrito a él, acude diariamente a comer al mismo. Los precios de éste según lo establecido por la Junta de Andalucía varía en función del porcentaje que ésta subvencione al alumnado, por lo que los precios del comedor pueden oscilar entre los 0 Euros, si el alumno o alumna está bonificado al 100% hasta un precio máximo de 4,50 Euros por día de comida si carece de bonificación. El abono de la cantidad correspondiente, es realizado por las familias a través de transferencia bancaria. El plazo para apuntar al alumno o alumna al Comedor Escolar se lleva a cabo cada año y debe de ser renovado anualmente su adscripción al mismo.

Aclarar que el comedor cuenta con monitores contratados por el Ente Público Andaluz de Infraestructuras y Servicios Educativos a partir de una empresa externa al centro, y personal docente. El personal funcionario docente, de acuerdo con lo establecido en la Orden de 31 de julio de 2012, recibe 6,95 euros por cada hora de efectiva atención en el servicio de comedor.

- **Transporte escolar:** A pesar de que la mayor parte del alumnado del centro procede del propio barrio o de zonas muy cercanas al mismo. El Centro cuenta con servicio de transporte escolar para un reducido porcentaje de alumnos. Éste servicio es completamente gratuito ya que es subvencionado totalmente por la Junta de Andalucía, por lo que no supone un gasto extraordinario para las familias.

Además de estos tres servicios, el Centro cuenta con una amplia oferta de actividades extraescolares, cuyo precio oscila entre 15,86 Euros si la familia no

obtienen ninguna subvención por parte de la Consejería de Educación, a 7.80 Euros para aquellas familias que obtienen la subvención máxima. Decir que éstas también se ven afectadas por el nuevo modelo metodológico basado en Competencias Básicas del Centro, unas en mayor medida que otras, pero todas ellas se adaptan al formato y a la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje por Competencias. Las actividades ofertadas por el Centro son las siguientes:

- **Inglés:** Esta actividad extraescolar, se lleva a cabo Martes y Jueves en el Centro Educativo. En ella, el alumnado aprende el idioma de forma práctica y lúdica, más aún con la implantación de la metodología propuesta en este trabajo, ya que todo lo aprendido en clase tiene una aplicación directa con la vida cotidiana del alumnado.
- **Apoyo:** En esta actividad extraescolar, se pretende ayudar al alumnado en la realización de las tareas, y en definitiva en la mejora de su rendimiento académico. Es por ello, que es la actividad extraescolar en la que más se incide para la implantación de la metodología basada en Competencias Básicas, ya que con este nuevo modelo metodológico, estas clases no se limitarán únicamente a realizar los ejercicios, sino que en ellas se fomentará la investigación, la búsqueda de información, el trabajo en equipo, la creatividad.... Ya que todas estas habilidades son claves para el éxito y la formación del alumnado mediante este modelo metodológico. Para ello, se realizará una reunión informativa con el personal encargado de esta actividad, para informarle y ofrecerle toda la ayuda necesaria para su adaptación a este nuevo modelo pedagógico, así como se llevarán a cabo charlas periódicas para subsanar cualquier dificultad que pueda surgir en este proceso de adaptación. De este modo las clases extraescolares tendrán una conexión directa tanto con el formato y forma de trabajar del aula como con la rutina del alumno.
- **Informática:** Esta actividad extraescolar, se lleva a cabo los Lunes y Miércoles. En ella, el alumnado desarrolla en gran medida Competencias como la Competencia Digital, ya que aprende a desenvolverse en las nuevas tecnologías, pero también otras Competencias Básicas como la Lingüística, a través de la lectura de diversos textos y la escritura de los mismos en formato digital, la Competencia Cultural y Artística mediante el tratamiento de imágenes y la realización de dibujos en medios tecnológicos... por lo que con esta actividad extraescolar también se está contribuyendo de forma directa al desarrollo de las Competencias Básicas del alumnado conforme a lo propuesto por la innovación en el Centro Educativo.

- **Actividades deportivas (voleibol y fútbol):** Las actividades extraescolares deportivas, se llevan a cabo: voleibol, Lunes y Miércoles y fútbol, Martes y Jueves. Destacar que el hecho de ser actividades deportivas que implican convivencia, trabajo en equipo, solidaridad, compartir.... Hace que sean muy aptas para el desarrollo de las Competencias Básicas en el alumnado, por lo que realizan también su aportación para el desarrollo de la innovación de este modelo pedagógico en el Centro Educativo, trabajando y ayudando al desarrollo de forma directa de la Competencia Social y Ciudadana en el alumnado.

Para concluir con este apartado, hay que especificar que el capital destinado tanto a las actividades extraescolares, como a los servicios de comedor, aula matinal y transporte escolar, no es aportado por el Centro Educativo, ya que al tratarse de un Centro Público, todos estos gastos son acarreados por el Ente Público Andaluz de Infraestructuras y Servicios Educativos de la Junta de Andalucía (ISE), el cual se encarga del pago a todo el personal y empresas destinados a la realización de estas actividades y servicios (cáterin, conductor de autobús, monitores...). Así como es también la Junta de Andalucía, la encargada como ya he citado anteriormente del establecimiento de los precios de las diferentes actividades y servicios para las familias y de la recaudación del dinero de las mismas. El Centro Educativo, únicamente se limita a recibir estos servicios, comprobar su buen funcionamiento y estar al día de la lista de alumnado que debe acudir a los mismos según las decisiones de las familias.

1. 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.

Respecto a la comunicación externa del Centro, el marketing y las cuestiones relativas a la comercialización, decir que a pesar de ser un Centro público, también estas cuestiones son de vital trascendencia, debido a que de la buena opinión de las familias y en general del entorno del Centro Educativo, dependerá el futuro del mismo, ya que... ¿Qué es un Centro sin alumnos? La buena opinión acerca del Centro, su fama en el contexto en el que se emplaza... son muy importantes para que la Junta de Andalucía nos siga manteniendo el mismo número de líneas abiertas, gracias a la demanda de las familias a la hora de peticiones de Centros Educativos de sus hijos e hijas. Es más, uno de los objetivos del Centro Educativo es crecer y

mejorar, de ahí que esta innovación metodológica propuesta en este Proyecto de Innovación, sea un trampolín que nos impulse hacia la consecución de una mayor demanda del Centro Educativo, debido a esta metodología de calidad en la enseñanza. Pero para lograr mantener lo que tenemos y si es posible ampliarlo, es de esencial importancia la comunicación externa del centro y en definitiva la buena publicidad del mismo. Para ello, se ha creado un Plan de Comunicación para dotar de popularidad al Centro Educativo a través de la innovación por Competencias Básicas, las líneas básicas de éste son:

- Envío de correos electrónicos y notas informativas a las familias sobre la nueva forma de enseñanza-aprendizaje del centro y el funcionamiento del mismo cada vez que se produzca una mejora (en este caso la implantación de una metodología basada en Competencias Básicas).
- Informar a las familias del alumnado del Centro Educativo sobre esta nueva metodología de enseñanza-aprendizaje que se va a implantar en el Centro, a través de una reunión por ciclos con el Equipo Directivo y el profesorado correspondiente a cada ciclo, en la que se explicará cómo se va a llevar a cabo, el funcionamiento de la misma, las ventajas para la formación de sus hijos e hijas y en general dotación de significatividad a proceso de innovación para las familias, que sean consciente de la importancia que posee y se animen a colaborar voluntariamente en el mismo.
- Publicar en la página web del Centro notas informativas y publicitarias acerca de la metodología a implantar en el mismo, las cuales se irán acompañando a medida que se vayan realizando Tareas Competenciales de fotografía, vídeos... sobre ellas, para que todo el entorno conozca el funcionamiento del Centro y los buenos resultados obtenidos, y a cualquier persona, entidad...interesada pueda ver nuestros avances a través de nuestra web, que es una ventana fundamental hacia el mundo. Para la actualización constante de esta web, desde nuestro Plan de Comunicación hemos creado un Equipo de profesores que se encargarán de mantener la web al día, con contenidos interesantes y actualizados sobre nuestra innovación.

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.

En lo que respecta a los perfiles, vamos a dividir estos en dos, aquellos del personal docente y aquellos que son referidos al PAS (Personal de Administración y Servicios). Entre los perfiles docentes encontramos lo siguiente: en todo o relacionado con la actitud del profesorado hacia su trabajo, el perfil es común para todos los docentes, con actitudes como son el compromiso hacia la docencia, el sentido de pertenencia al Centro, la ilusión y las ganas por enseñar pero también por aprender y renovarse, implicación con los diferentes proyectos del Centro (aspecto muy importante para afrontar la innovación), puntualidad, capacidad de trabajo en equipo y de cooperación y coordinación (cualidad importante a la hora de implementar el proyecto de innovación propuesto)... Pero a la hora de titulaciones y requisitos académicos y profesionales los perfiles varían en una gama bastante amplia, que voy a resumir en la siguiente tabla:

Tabla 1. Perfiles académicos y profesionales docentes.

Maestros de Primaria	-Diplomatura o grado en Magisterio, preferiblemente de la Especialidad en Educación Primaria. Ha de tener aprobada el concurso-oposición convocados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Si bien puede estar en el Centro con carácter temporal, desempeñando una interinidad o siendo funcionario de carrera.
Maestro de Inglés	-Diplomatura en Magisterio, preferiblemente de la Especialidad de Inglés o Grado en Educación Primaria con mención en Inglés. Ha de tener aprobada el concurso-oposición convocados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Si bien puede estar en el Centro con carácter temporal, desempeñando una interinidad o siendo funcionario de carrera. Se valorará el estar en posesión del título de Inglés nivel B2 del MCER o equivalente de Escuelas Oficiales de Idiomas.
Maestro de Pedagogía Terapéutica.	-Diplomatura en Magisterio de Educación Especial o cualquier otra especialidad siempre y cuando se haya opositado por esta especialidad. Si bien puede estar en el Centro con carácter temporal, desempeñando una interinidad o siendo funcionario de carrera.
Maestros de Música	-Diplomatura en magisterio especialidad Educación Musical o Graduado en Magisterio. Al igual que el resto de especialidades ha de tener aprobada la oposición convocada por la Junta de Andalucía para desempeñar un puesto como interino o como

	funcionario de carrera en el Centro Educativo. Se valora el dominio del lenguaje musical y de algún instrumento.
Maestro de Educación Física	-Diplomatura en Magisterio especialidad en Educación Física o Grado en Actividades físico-deportivas. Ha de tener aprobada el concurso-oposición convocados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Si bien puede estar en el Centro con carácter temporal, desempeñando una interinidad o siendo funcionario de carrera.
Orientador	-Licenciado o graduado en Pedagogía. Ha de tener aprobada el concurso-oposición convocados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía.
Dirección del Centro	-Debe de ser funcionario de carrera, estar en posesión de cualquiera de los títulos universitarios citados anteriormente para los otros puestos docentes y además ostentar al menos 5 años de docencia como experiencia.

Creación propia

Además de esta formación requerida para el personal docente para la entrada a la docencia en un Centro Escolar, desde el mismo se pondrá especial ímpetu para que éstos evolucionen profesionalmente en su puesto a través de diversos cursos de formación impartidos bien en el propio Centro Escolar o a través de los diferentes Centros de Formación del Profesorado, a los cuales se instará en su participación por parte del Equipo Directivo del Centro Educativo, especialmente los cursos y formaciones más relacionadas con la innovación propuesta de una metodología basada en Competencias Básicas.

En lo que respecta al Personal de Administración y Servicios, el perfil académico o profesional del mismo es el siguiente:

Tabla 2: Perfil del personal de Administración y Servicios.

Auxiliar Administrativo	En lo que respecta a los requisitos académicos ha de estar en posesión del Título de Formación Profesional de Auxiliar Administrativo y formar o haber formado parte de la bolsa de trabajo correspondiente abierta por la Junta de Andalucía. Puede estar en calidad de interino o de laboral fijo. En cuanto al perfil de la persona, ésta ha de poseer conocimientos de informática, fundamentalmente del
--------------------------------	---

	programa Excel, Microsoft Word, Google Drive... Así como tener una buena actitud para la atención al público.
Personal de limpieza	Entre los requisitos académicos se encuentra estar en posesión del Graduado Escolar o título de ESO, ESA o equivalente y formar parte o haber formado parte de la bolsa de trabajo correspondiente de la Junta de Andalucía. En cuanto al perfil personal, ha de ser una persona trabajadora, comprometida y responsable.
Ordenanza	Entre los requisitos académicos se encuentra estar en posesión del Graduado Escolar o título de ESO, ESA o equivalente y formar parte o haber formado parte de la bolsa de trabajo correspondiente de la Junta de Andalucía. Se requiere en cuanto a perfil actitudinal, que sea una persona abierta, comprometida, responsable, con buena actitud hacia el público, puntual...

Creación propia.

En cuanto al número de personal del Centro Educativo, los datos quedan recogidos en la siguiente tabla:

Tabla 3. Número de personal del Centro

Profesorado	Maestros de Educación Primaria	14
	Maestro Especialista en Inglés	2
	Maestro Especialista en Música	1
	Maestro Especialista en Pedagogía Terapéutica.	1
	Maestro de Educación Física	1
	Maestro de Religión	2
Auxiliar Administrativo		1
Personal de Limpieza		3
Monitores de comedor		4
Monitores de Aula Matinal		2
Monitores de Actividades Extraescolares		6

Creación propia.

En lo que respecta a las retribuciones recibidas por el personal de Centro Educativo, voy a recogerlo a continuación en dos tablas diferenciadas, la primera de

ella perteneciente al Personal Docente y la segunda de ella para el Personal de Administración y Servicios.

Tabla 4: Retribuciones en bruto del personal docente del Centro.

Maestros	1993,35 Euros
Complemento de tutoría	25,48 Euros.
Complemento de Director	403,13 Euros.
Complemento de Jefe de Estudios	215,22 Euros.
Complemento de Secretario	215,22 Euros.
Complemento por Coordinador de Ciclo	11,96 Euros.
Trienios	34,77 Euros.

Adaptación de ANPE, 2013

Tabla 5: Retribuciones en bruto del Personal de Administración y Servicios.

Auxiliar Administrativo	1254,63 Euros
Ordenanza	1160,59 Euros
Personal de limpieza	1160,59 Euros

Creación propia

Aclarar que el resto del Personal de Administración y Servicios (monitores de aula matinal, comedor, actividades extraescolares...) reciben su retribución en dependencia de lo estipulado por la empresa externa al Centro Educativo que los contrata.

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

En cuanto al nivel de informatización del centro, vamos a distinguir dos tipos de informatización. La primera de ellas es la destinada al alumnado. Éstos cuentan con un aula de informática perfectamente equipada con ordenadores y pizarra digital, todo con conexión a Internet debido a que el Centro Educativo, se encuentra inmerso en el programa Tic 2.0 de la Junta de Andalucía. Estos ordenadores emplean el Software gratuito Linux, en el cual cuentan además con una amplia gama de aplicaciones didácticas y educativas, como pueden ser las Hotpotatoes, Wikis, Cazas del Tesoro... Muchas de ellas, creadas también por el profesorado del Centro.

El segundo tipo de informatización del Centro Educativo es el destinado al profesorado y miembros del Personal de Administración y Servicios del mismo.

Estos cuentan con una pequeña sala con ordenadores en el edificio de Dirección para realizar todas aquellas tareas relacionadas con el día a día del Centro Educativo. A través de ellos, el profesorado accede al Sistema Séneca de la Junta de Andalucía, a través del cual se establecen las calificaciones del alumnado, horarios, aspectos relativos al propio profesor, calendario escolar... Además, también pueden acceder y trabajar con la aplicación o Sistema PASEN, destinado a la tutoría como ya he citado a lo largo del Trabajo en varias ocasiones, en el cual llevan a cabo las diferentes citaciones para las reuniones con los padres. Decir también, que a nivel interno del Centro Educativo, contamos con una plataforma en Google Drive a través de la cual el profesorado puede intercambiar mensajes y correos electrónicos con información, materiales pedagógicos y didácticos interesantes... Destacar, el importante uso dado a esta plataforma para el desarrollo e implementación de la innovación ya que a través de ella, el profesorado intercambia diferente información, actividades y tareas competenciales a realizar con el alumnado, así como materiales y recursos para llevarlas a cabo. Del mismo modo, esta plataforma también es usada por la Dirección del Centro para transmitir información o para informar sobre las diferentes reuniones que se van a llevar a cabo... por lo que también para ésta el uso de la plataforma para implantar la metodología pro Competencias Básicas en el Centro Educativo resulta un gran desahogo a la hora de transmitir diferente información, ya que con la informática en un solo click todo el profesorado está al corriente de las novedades y noticias que se vayan produciendo.

En lo que respecta al nivel de informatización de la secretaría del Centro, así como el de los aspectos económicos del Centro Escolar, aclarar que se hace uso de plantillas de Excel diseñadas específicamente para tales fines, o documentos Word específicos para ello. Por último decir que la Secretaría del Centro Educativo cuenta con dos ordenadores para la realización de todas las gestiones, registros y procesos necesarios para el Centro (listados de alumnos matriculados, informes del alumnado, registro de boletines de notas entregados, falta de asistencias del profesorado...).

Para finalizar con este apartado me gustaría recoger todo el material informático con el que cuenta el Centro Educativo en la siguiente tabla:

Tabla 6: Material informático del Centro Educativo.

Material informático	Número de Unidades
Ordenadores	30 ordenadores en el aula de informática para el alumnado.

	10 ordenadores disponibles en el Edificio de Dirección para el Profesorado.
	2 ordenadores en la secretaría del Centro.
Pizarra digital	1 Unidad en el aula de informática.
Fotocopiadoras	3 Unidades
Escáner	2 unidades
Proyectores	3 Unidades
Equipos de Audio	1 Unidad en el Aula de Música y 3 de pequeñas dimensiones portátil para uso en las aulas.
Micrófonos	5 Unidades
Televisor y equipo de DVD y reproducción de vídeos.	2 Unidades

Creación propia.

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

Respecto a la comunicación interna del Centro Escolar, destacar que ésta posee un carácter muy importante para el funcionamiento y la organización interna del mismo. En ella, intervienen como actores, todos los miembros de la comunidad educativa, si bien, lo hacen desde diferentes roles o papeles, los cuales en muchas ocasiones se intercambian en función de la finalidad que posea la comunicación. Para llevar a cabo esta comunicación interna, en muchas ocasiones se emplean las reuniones, presididas en su mayoría por la Dirección del Centro Educativo o coordinadores de ciclos, los cuales ya han realizado una puesta en común de las ideas y temas a exponer y tratar. El uso de reuniones aunque no es excesivo en el Centro, si se considera una herramienta muy útil para el intercambio de ideas, opiniones, establecer puntos comunes... sobre todo a la hora de planificar y organizar la innovación metodológica propuesta en este Trabajo Fin de Máster. Para su convocatoria se envía al menos con una antelación de 48 horas una convocatoria de reunión a las personas que participarán en ella indicándoles datos como la hora, el lugar, la temática... La metodología o pautas que rigen las mismas, son la lectura del acta de la anterior reunión, la lectura del orden del día, la exposición y debate de las temáticas oportunas, la votación de los aspectos que sean pertinentes, las conclusiones y el turno de preguntas. Aclarar que también esta dinámica es la que se

sigue en las reuniones que se llevan a cabo entre los Equipos de Ciclos, Equipos Docentes, Claustros, Consejo Escolar...

Destacar también, el uso y empleo de reuniones individuales o en pequeños grupos con la Dirección del Centro para tratar cualquier dificultad surgida, problemática, preocupación... las cuales toman con la implantación de la nueva metodología basada en Competencias Básicas un carácter más importante debido a la necesidad de adaptación y de enfrentarse a los nuevos retos planteados para muchos docentes, lo que hace que éstos se encuentre inseguros hacia cómo afrontar estos nuevos desafíos. Por ello, desde la Dirección siempre se está atento a cualquier necesidad del profesorado, para reunirnos con el docente que lo necesite tratar de solventarla lo antes posible, para evitar así cualquier signo de cansancio o estrés entre los docentes de nuestro Centro Educativo, y generar un clima de entusiasmo en el Centro Escolar.

Otro sistema de comunicación interna en el Centro, el cual se usa con una mayor asiduidad es el empleo del correo electrónico y la plataforma de Google Drive. Éstas permiten enviar mensajes e información a todo el personal del centro, a grupos reducidos o únicamente a una persona, por lo que resulta de gran utilidad para la comunicación interna del Centro Educativo de forma rápida, a cualquier hora del día y con comodidad, si bien, para debatir alguna temática las reuniones son más efectivas.

Destacar por último la comunicación interna que también se produce de forma informal entre los miembros del Centro Educativo en lugares como la sala de profesores, que es el gran lugar de reunión, intercambio de inquietudes, dudas, experiencias... diariamente entre el profesorado, de una forma más cercana, sin formalismos y con naturalidad.

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

El AMPA en el Centro Educativo recibe una aportación económica voluntaria por parte de los padres y madres que lo deseen de 10 Euros, la cual sirve para muchos cometidos a lo largo del curso como ayudar a las familias que lo necesiten con el material escolar, celebraciones como el Día de Andalucía... Pero además de con la aportación que llevan a cabo las familias voluntarias, el AMPA desarrolla en el Centro Educativo muchas otras funciones, simplemente con la presencia en la

Asociación de padres y madres que dedican voluntariamente su tiempo a ella. Estas funciones y el papel que desempeña el AMPA en el Centro son:

- Ayudar a los padres, madres y familias en todo lo relacionado con sus hijos, ya sean aspectos académicos, del desarrollo, dificultades en su comportamiento...
- Colaborar en las diferentes actividades y rutinas diarias del Centro, aspecto que se intenta reforzar más con la nueva metodología por Competencias Básicas, ya que ésta requiere en muchas ocasiones la presencia de familiares para el desarrollo de las diferentes Tareas Competenciales por lo que el AMPA, en el buen hacer de la vida académica y en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado del Centro desempeña con la implementación de esta innovación un papel muy importante. Además también colaboran en las actividades complementarias y extraescolares del centro Educativo.
- Impulsar la participación de las familias en el Centro Educativo.
- Prestar asistencia a las familias en todo lo relacionado con la participación a través de los diferentes medios y órganos del Centro Educativo.
- Representar, previa victoria en la candidatura presentada para ello, al sector de las familias en el Consejo Escolar del Centro Educativo.
- Impulsar programas de Educación y Formación familiar.
- Planificar y organizar actividades culturales, deportivas, celebración de efemérides o días señalados en el Centro Educativo.

Para llevar a cabo la comunicación con los miembros del AMPA, éstos poseen un calendario de reuniones con el Equipo Directivo, en el cual quedan establecidas dos reuniones por trimestre escolar, para tratar diversos aspectos como son las actividades culturales planteadas, algunas problemáticas surgidas con el alumnado, falta de recursos entre el alumnado... Si bien, en cuanto el AMPA o el Centro Escolar necesiten tratar cualquier tema de forma inminente, se concreta una reunión lo antes posible entre el AMPA y el sector afectado del Centro. Destacar también, que las reuniones con determinados miembros del AMPA se llevan a cabo con más asiduidad debido a que forman parte del Consejo Escolar.

A la hora de implementar esta innovación metodológica en el Centro Educativo, se han planteado además, un cómputo de 2 reuniones informativas por parte de la Dirección del Centro, de forma adicional en el primer trimestre del próximo curso escolar, en las cuales, se les informará a todos los miembros del AMPA, de modo que la información dada sean un trampolín de información

hacia las familias; de todos los aspectos y componentes de la innovación educativa metodológica propuesta, así como su importante papel de cara a los próximos cursos para poder implementar la innovación, estableciéndose con ellos, un calendario aproximado de actuaciones en las aulas y en general en el Centro Educativo, a través de las diferentes Tareas Competenciales, todo ello, de forma voluntaria.

Por último destacar que el AMPA lleva a cabo también dos reuniones por trimestre con las familias, las cuales son convocadas a acudir al Centro para tratar las diversas temáticas de interés que proponga el AMPA, como pueden ser campañas de recogida de material escolar, distribución de ayudas para el viaje de fin de curso...

q. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.

Los Sistemas de Organización Informales dentro de un Centro Educativo, tienen una labor casi o tan importante y destacada como los Sistemas de Organización Formales del mismo, ya que a través de éstos, se consiguen aunar fuerzas, ideas y conocimientos para alcanzar grandes avances dentro del Centro. Si bien para su creación, la persona que se encargue de establecer los diferentes equipos, sus cometidos y componentes debe de conocer casi a la perfección los conocimientos y habilidades de cada miembro, su personalidad, sus afinidades para crear el engranaje perfecto dentro de cada equipo, de forma que se produzcan sinergias positivas en el mismo, es decir, que el trabajo común tenga efectos multiplicadores en los resultados que se consiguen a través del mismo. Para ello la Dirección de nuestro Centro Educativo, se ha servido de los diferentes perfiles creados sobre cada docente, así como de la observación de las relaciones en el Centro y su experiencia en el mismo.

Para el correcto funcionamiento del Centro se han creado diversos equipos de trabajos para el desempeño de diversos trabajos en relación a los Proyectos que el Centro Educativo tiene en marcha. A continuación vamos a centrarnos en los Equipos creados para poner en marcha la innovación que se viene desarrollando a lo largo de todo el Trabajo Fin de Máster sobre la implantación de una metodología basada en Competencias Básicas en el Centro. Los equipos de trabajo son los siguientes:

- **Equipo de formación:** Equipo compuesto por 5 docentes con gran conocimiento sobre las Competencias Básicas. Destacar entre ellos, la presencia del Jefe de Estudios del Centro. Este Equipo se encarga de ayudar al resto del profesorado a adaptarse a la nueva forma de trabajar en el Centro a través de la formación, impartiendo pequeños cursillos en el Centro Educativo sobre las Competencias Básicas y sobre todo, lo que éstas conllevan a la hora de trabajar en clase, ventajas para el alumnado... Este Equipo tiene un papel muy importante a la hora de reducir la resistencia al cambio de diferentes sectores del profesorado que se encuentren más proclives hacia una metodología más tradicional debido a su desconocimiento en estas novedades metodológicas e innovaciones. A través de este Equipo lo que se pretende es que estén formados, apoyados y se sientan capaces de afrontar esta metodología en sus clases, de modo que la resistencia y en general, el miedo al cambio desaparezcan.
- **Equipo de elaboración de material metodológico y búsqueda de información:** Este Equipo está formado por 5 profesores encargado de la búsqueda de nuevas Tareas Competenciales, ejemplos de actividades por Competencias Básicas, salidas complementarias interesantes.... Así como de la búsqueda de todo aquello referido a material pedagógico que pueda ser de interés para la impartición de la docencia a través de esta metodología. Además, se encargan de informar sobre ello al resto de compañeros del Centro, y de ayudarles si tienen algún problema a la hora de abordar ciertos contenidos en clase mediante esta metodología.
- **Equipo de publicidad:** Este Equipo está compuesto por tres docentes con amplios conocimientos de informática y publicidad y márketing en el Centro Educativo. Este Equipo no ha sido creado exclusivamente para la implantación y difusión de esta innovación, sino que ya existía en el Centro Educativo para otros cometidos y tareas. Este Equipo se encarga de mandar los correos informativos y publicitarios sobre las mejoras en el Centro Educativo a las familias, así como de la actualización de la página web del Centro Escolar.
- **Equipo de valoración de los efectos de la metodología:** Este Equipo está formado por los miembros de la Dirección del Centro, así como por los Coordinadores de Ciclo. Su función es valorar la eficacia de la nueva metodología en el aprendizaje, progreso y evolución del alumnado, así como establecer las medidas y mejoras necesarias en aquellos aspectos que se consideren oportunos.

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

Antes de comenzar a desarrollar este apartado, cabe indicar que los balances, cuentas de pérdidas y ganancias y análisis de ratios, que en él aparecen son completamente ficticios, ya que al tratarse de un Centro Público no existen como tales y todos estos aspectos son tratados y llevados a cabo por la Consejería de Educación. A pesar de estar en conocimiento de esto, aparecen recogidos por exigencias del guión del Trabajo Fin de Máster.

i. Valoración de activos.

Antes de exponer los diversos documentos económicos de nuestro Proyecto, nos vamos a centrar en los activos del Centro Educativo, éstos pueden definirse como los derechos y recursos del Centro de los que espera obtener beneficios. A pesar de que los datos se verán recogidos de forma concisa en el apartado del balance de este Trabajo Fin de Máster, voy a recoger a continuación, los aspectos más importantes de los activos desde los tres escenarios, especificando los intervalos entre los que se encuentra su valor:

Tabla 7: Valoración de activos.

	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Activo no corriente			
Inmovilizado inmaterial bruto	o€	o€	o€
Inmovilizado material	Entre 773.804€ y 800.857€	Entre 776.495€ y 835.618,72€	Entre 662.714€ y 681.124€
Activo corriente	Entre 297.809€ y 316.033€	Entre 348.063€ y 357.063€	Entre 282.559€ y 282.887€
Activo total	Entre 1.071.613€ y 1.116.890€	Entre 1.114.243€ y 1.192.681,71€	Entre 963.68€ y 945.601€

Creación propia

ii. Fuentes de financiación.

El Centro Educativo al que llevamos haciendo referencia a lo largo de todo el desarrollo del Trabajo Fin de Máster, como ya se ha recogido es de carácter público, dentro de la Comunidad Autónoma de Andalucía por lo que recibe un alto porcentaje de su financiación por parte de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Además de esta fuente de financiación, existen para el Centro otras fuentes como son el Ayuntamiento de Sevilla, AMPA del Centro, Comunidad de vecinos del barrio de Pino Montano, así como otras organizaciones que colaboran

con el Centro Educativo. En la siguiente tabla voy a recoger las diferentes fuentes de financiación y los aspectos que financian en el Centro Educativo.

Tabla 8: Fuentes de financiación del Centro Escolar.

Fuente de financiación	Elementos financiados
Junta de Andalucía (Consejería de Educación y Ente Público Andalucía)	-Mantenimiento y reparaciones del Centro Educativo. -Libros de texto (Programa de gratuidad de libros de texto) -Material TIC (Programa de Escuela TIC2.0). -Comedor, aula matinal y actividades extraescolares. -Agua, luz, gas, calefacción, teléfono... -Material didáctico y biblioteca. -Nomina del personal docente y del PAS. -Cursos de formación.
Ayuntamiento de Sevilla	-Cierta material didáctico. -Actividades complementarias. -Proyectos.
AMPA	-Celebración de fiestas y efemérides. -Ayudas material escolar familias con problemas económicos. -Cierta porcentaje del capital de las actividades complementarias para el desplazamiento, entradas... -Cursos de formación para padres. - Psicólogo para asesoramiento familiar.
Comunidad de vecinos	-Actividades complementarias, fiestas escolares, efemérides, proyectos basados en el entorno, ayuda para la mediación...
Otras organizaciones	-Proyectos y programas. -Material didáctico y libros para la biblioteca escolar. -Aplicaciones y juegos educativos y pizarra digital. -Curso de formación para el profesorado.

Creación propia

Todos los ingresos que recibe el Centro Educativo de las diferentes fuentes de financiación citadas pueden observarse en los presupuestos recogidos en el siguiente apartado del Trabajo fin de Máster, en la parte de ingresos de cada uno de los presupuesto de los diversos escenarios, así como éstos se ven afectados por dicho escenario.

iii. Presupuesto inicial.

En este apartado, vamos a recoger, 3 presupuestos, cada uno de ellos para un año. El primero, es el que está basado en un escenario normal. El segundo de ellos, es para un escenario económicamente pesimista, por lo que se puede observar cómo en muchos de los conceptos disminuyen los ingresos y aumentan los gastos, teniendo como resultados un volumen final de capital mucho menor. El último, es el que está basado en un escenario optimista. En él, se puede apreciar que el volumen de los conceptos referidos a ingresos es mayor en muchos aspectos respecto al escenario normal y el pesimista y los gastos, son menores, dando todo ello lugar a un amplio volumen de capital, como resultado del presupuesto.

Tabla 9: Presupuesto del Centro desde el escenario normal.

PROYECCIÓN DE TESORERÍA - PRESUPUESTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
<u>MATERIAL PEDAGÓGICO</u>												
Material deportivo	700 €	0 €	0 €	70 €	0 €	0 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €	0 €
Libros biblioteca	760 €	0 €	0 €	0 €	468 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material informático	3.590 €	900 €	300 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.200 €	0 €
Nuevas adquisiciones	6.500 €	0 €	200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN</u>												
Edificios y mantenimiento	900 €	300 €	347 €	432 €	543 €	100 €	324 €	432 €	335 €	220 €	280 €	0 €
<u>SERVICIOS PROFESIONALES</u>												
Formación	500 €	470 €	200 €	200 €	100 €	350 €	220 €	340 €	100 €	70 €	0 €	0 €
<u>SEGUROS</u>	1000€	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1000€
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>												

Intereses en préstamos	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €	1.140 €
<u>SUMINISTROS</u>												
Agua	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	450 €	470 €	200 €	100 €
Gas	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	100 €	50 €
Electricidad	660 €	755 €	800 €	760 €	780 €	800 €	800 €	800 €	750 €	740 €	300 €	300 €
Gasóleo	475 €	475 €	475 €	475 €	475 €	475 €	450 €	450 €	200 €	200 €	100 €	100 €
Teléfono	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €
Material oficina	400 €	200 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	50 €	50 €
Correos	180 €	176 €	110 €	150 €	154 €	152 €	120 €	123 €	145 €	190 €	120 €	50 €
<u>OTROS SERVICIOS</u>												
Autobús	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comedor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Extraescolares	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aula Matinal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>TRIBUTOS</u>												
Municipal	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €	320 €
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>												
Nóminas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seguridad social	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>OTROS</u>	0 €	0 €	0 €	150 €	0 €	0 €	0 €	0 €	150 €	0 €	0 €	0 €
Convivencias												
Fiestas escolares	0 €	0 €	0 €	220 €	0 €	0 €	170 €	0 €	0 €	320 €	0 €	0 €
TOTAL	17.995€	6.606 €	6.012 €	5.667€	5.950€	5.307 €	4.834 €	5.575€	5.360€	5.240 €	5.030€	3.330€
INGRESOS												
<u>MATRÍCULAS</u>	0€	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

<u>APORTACIONES</u>	654 €	1.324 €	678 €	531 €	1.103 €	945 €	689 €	1.457 €	1.998 €	1.284 €	2500 €	1.000 €
<u>INGRESOS</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>CONVIVENCIAS</u>												
<u>SUBVENCIONES</u>	28.675 €	0 €	9.000 €	0 €	0 €	26.759 €	0 €	0 €	0 €	26.729 €	0 €	0 €
<u>RECAUDACIÓN</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>FIESTAS</u>												
<u>CURSOS</u>	3.590 €	0 €	0 €	0 €	3.590 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>CONVENIOS</u>	22.768 €	0 €	0 €	0 €	26.999 €	0 €	28.741 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aula matinal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comedor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Extraescolares	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>REMESAS</u>	3.756 €	3.894 €	786 €	4.815 €	1.249 €	592 €	348 €	479 €	2.333 €	190 €	3.345 €	3.000 €
<u>IMPAGADOS</u>												
<u>SEGUROS</u>	2.560 €	1.550 €	2.890 €	1.000 €	1.100 €	3.678 €	745 €	4.867 €	2.127 €	2.269 €	0 €	0 €
TOTAL	62.003 €	6.768 €	13.354 €	6.346 €	34.041 €	31.974 €	30.523 €	6.503 €	6.458 €	30.472 €	5.845 €	4.000 €
INGRESOS - GASTOS	44.008 €	162 €	7.342 €	679 €	28.091 €	26.667 €	25.689 €	928 €	1.098 €	25.232 €	815 €	670 €
ACUMULADO	44.008 €	162 €	7.342 €	679 €	28.091 €	26.667 €	25.689 €	928 €	1.098 €	25.232 €	815 €	670 €
INVERSIONES												
Mejora del patio del recreo	4.647 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Materiales Competenciales	0 €	0 €	0 €	0 €	5.378 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL INVERSIONES	4.647 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL= ING - GTOS - INVERSIONES	39.361 €	162 €	7.342 €	679 €	22.713 €	26.667 €	22.189 €	928 €	1.098 €	25.232 €	815 €	670 €
ACUMULADO	9.361 €	162 €	7.342 €	679 €	22.713 €	26.667 €	22.189 €	928 €	1.098 €	25.232 €	815 €	670 €

Creación propia.

Tabla 10: Presupuesto del Centro desde el escenario pesimista.

PROYECCIÓN DE TESORERÍA - PRESUPUESTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
<u>MATERIAL PEDAGÓGICO</u>												
Material deportivo	900 €	0 €	0 €	200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	400 €	0 €	0 €	0 €
Libros biblioteca	960 €	0 €	0 €	0 €	668 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material informático	3.890 €	1000 €	500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.900 €	0 €
Nuevas Adquisiciones	7.500 €	0 €	300 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN</u>												
Edificios y mantenimiento	1.000 €	950 €	947 €	932 €	843 €	800 €	924 €	832 €	935 €	322 €	387 €	0 €
<u>SERVICIOS PROFESIONALES</u>												
Formación	600 €	670 €	400 €	300 €	300 €	450 €	520 €	440 €	200 €	400 €	0 €	0 €
<u>SEGUROS</u>	1.500 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>												
Intereses préstamos	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
<u>SUMINISTROS</u>												
Agua	395 €	385 €	390 €	380 €	385 €	400 €	320 €	388 €	420 €	465 €	200 €	100 €
Gas	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	100 €	50 €	50 €
Electricidad	600 €	755 €	800 €	760 €	780 €	800 €	800 €	800 €	750 €	740 €	300 €	300 €
Gasóleo	400 €	475 €	475 €	475 €	475 €	475 €	450 €	450 €	200 €	200 €	100 €	100 €
Teléfono	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	210 €	220 €
Material oficina	350 €	200 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	50 €	50 €
Correos	120 €	176 €	110 €	150 €	154 €	152 €	120 €	123 €	145 €	190 €	120 €	50 €
<u>OTROS SERVICIOS</u>												
Autobús	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Comedor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Extraescolares	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aula matinal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>TRIBUTOS</u>												
Municipal	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>												
Nóminas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seguridad social	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>OTROS</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Convivencias												
Fiestas escolares	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	20.195 €	7.591 €	7.002 €	6.277 €	6.685 €	6.157€	6.214€	6.113€	6.130 €	5.277€	5.867€	3.420 €
INGRESOS												
<u>MATRÍCULAS</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>APORTACIONES</u>	200 €	389 €	567 €	340 €	309 €	745 €	334 €	645 €	3 95 €	441 €	0 €	0 €
<u>INGRESOS</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>CONVIVENCIAS</u>												
<u>SUBVENCIONES</u>	15.659 €	0 €	0 €	0 €	0 €	18.225 €	0 €	0 €	0 €	17.922 €	0 €	0 €
<u>RECAUDACIÓN</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>FIESTAS</u>												
<u>CURSOS</u>	4.289 €	0 €	0 €	0 €	13.026 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>CONVENIOS</u>	13.578 €	0 €	0 €	0 €	15.234 €	0 €	13.112 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aula matinal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comedor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Extraescolares	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>REMESAS</u>	3.000 €	3.145 €	2.316 €	2.135 €	2.124 €	1.566 €	2.186 €	1.398 €	2.195 €	2.764 €	2.964 €	2.745 €
<u>IMPAGADOS</u>												
<u>SEGUROS</u>	2.145 €	2.005 €	1.264 €	1.655 €	1.473 €	2.354 €	1.736 €	2.538 €	1.638 €	1.999 €	1.129 €	420 €
TOTAL	38.871€	5.539 €	4.147 €	4.130 €	32.166 €	20.536€	17.368 €	4.581€	4.228 €	23.126€	4.093 €	3.165 €

INGRESOS - GASTOS	18.676€	-2.052€	-2.855€	-2.147€	25.481€	14.379€	11.154€	-1.532€	-1190€	17.849€	-1774€	-255€
ACUMULADO	18.676€	-2.052€	-2.855€	-2.147€	25.481€	14.379€	11.154€	-1.532€	-1190€	17.849€	-1774€	-255€
INVERSIONES												
Mejora del patio del recreo	4.647 €	0€	0€	0€	0€	0€	3.500€	0€	0€	0€	0€	0€
Materiales Competenciales	0€	0€	0€	0€	5.378€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
TOTAL INVERSIONES	4.647€	0€	0€	0	0€	0€	3.500€	0€	0€	0€	0€	0€
TOTAL= ING - GTOS - INVERSIONES	14.029€	-2.052€	-2.855€	-2.147€	20.103€	14.379€	7.654€	-1.532€	-1190€	17.849€	-1774€	-255€
ACUMULADO	14.029€	-2.052€	-2.855€	-2.147€	20.103€	14.379€	7.654€	-1.532€	-1190€	17.849€	-1774€	-255€

Creación propia

Tabla 11: Presupuesto del Centro desde el escenario optimista.

PROYECCIÓN DE TESORERÍA - PRESUPUESTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS												
<u>MATERIAL PEDAGÓGICO</u>												
Material deportivo	500 €	0 €	0 €	70 €	0 €	0 €	0 €	0 €	100 €	0 €	0 €	0 €
Libros biblioteca	460 €	0 €	0 €	0 €	368 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Material informático	2.190 €	750 €	200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.000 €	0 €
Nuevas adquisiciones	4.530 €	0 €	100 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN</u>												
Edificios y mantenimiento	300 €	300 €	307 €	332 €	343 €	300 €	324 €	332 €	335 €	200 €	200 €	0 €

<u>SERVICIOS PROFESIONALES</u>												
Formación	300 €	270 €	200 €	200 €	100 €	250 €	220 €	240 €	100 €	70 €	0 €	0 €
<u>SEGUROS</u>	700	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>												
Intereses de préstamo	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €	640 €
<u>SUMINISTROS</u>												
Agua	390 €	380 €	410 €	400 €	360 €	400 €	320 €	388 €	390 €	460 €	200 €	100 €
Gas	190 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	250 €	250 €	250 €	100 €	50 €
Electricidad	540 €	555 €	700 €	760 €	780 €	700 €	700 €	700 €	750 €	740 €	300 €	300 €
Gasóleo	375 €	475 €	475 €	475 €	475 €	475 €	450 €	450 €	200 €	200 €	100 €	100 €
Teléfono	200 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €	220 €
Material oficina	300 €	200 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	50 €	50 €
Correos	80 €	176 €	110 €	150 €	154 €	152 €	120 €	123 €	145 €	190 €	120 €	50 €
Cocina	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	
<u>OTROS SERVICIOS</u>												
Autobús	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comedor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Extraescolar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aula matinal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>TRIBUTOS</u>												
Municipal	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>												
Nóminas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Seguridad Social	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>OTROS</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Convivencias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fiestas escolares												

TOTAL	12.075€	5.246 €	4.642€	4.627 €	4.820 €	4.517€	4.294 €	4.523 €	4.415 €	3.970 €	3.310 €	2.390 €
INGRESOS												
<u>Matrículas</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>Aportaciones</u>	4.200 €	3.678 €	3.998 €	4.209 €	4.876 €	2.877 €	3.187 €	4.298 €	5.988 €	2.876 €	0 €	0 €
<u>Ingresos Convivencias</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>Subvenciones</u>	50.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	60.345 €	0 €	0 €	0 €	60.856 €	0 €	0 €
<u>Recaudación fiestas</u>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>Cursos</u>	7.590 €	0 €	0 €	0 €	3.590 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>Convenios</u>	50.768 €	0 €	0 €	0 €	54.365 €	0 €	53.789 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Aula matinal	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comedor	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Extraescolares	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<u>Remesas impagados</u>	5.756 €	5.643 €	5.786 €	4.673 €	6.249 €	4.639 €	5.878 €	4.987 €	3.896 €	5.986 €	4.876 €	5.908 €
<u>Seguros</u>	4.660 €	4.550 €	4.789 €	4.876 €	4.123 €	5.098 €	5.847 €	6.010 €	4.123 €	4.739 €	6.749 €	5.489 €
TOTAL	123.474 €	13.871 €	14.573 €	13.758 €	73.203 €	72.959€	68.701€	15.295 €	14.007€	74.457 €	11.625 €	11.397 €
INGRESOS – GASTOS	111.399€	8.625€	9.931€	9.131€	68.383€	68.442€	64.407€	10.772€	9.592€	70.487€	8.315€	9.007€
ACUMULADO	111.399€	8.625€	9.931€	9.131€	68.383€	68.442€	64.407€	10.772€	9.592€	70.487€	8.315€	9.007€
INVERSIONES												
Mejora del patio del recreo	4.647€	0€	0€	0€	0€	3.500€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
Materiales competenciales	0€	0€	0€	0€	5.378€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
TOTAL INVERSIONES	4.647€	0€	0€	0€	5.378€	3.500€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
TOTAL= ING - GTOS - INVERSIONES	106.752€	8.625€	9.931€	9.131€	63.005€	64.942€	64.407€	10.772€	9.592€	70.487€	8.315€	9.007€
ACUMULADO	106.752€	8.625€	9.931€	9.131€	63.005€	64.942€	64.407€	10.772€	9.592€	70.487€	8.315€	9.007€

Creación propia

iv. Balance de los tres primeros años.

En este subapartado de nuestro Trabajo, vamos a recoger tres balances para nuestro Centro Educativo, cada uno de ellos de tres años. Uno desde la perspectiva normal, otro balance desde el escenario pesimista y el último de ellos desde el escenario optimista. Éstos nos permitirán apreciar el patrimonio que posee el Centro Educativo, y cómo este se ve afectado en función del escenario en el que esté basado el balance en cuestión.

Tabla 12: Balance de situación escenario normal.

<u>BALANCE DE SITUACIÓN</u>	Año	Año-1	Año-2
<u>ACTIVO</u>			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>			
a) Inmovilizado inmaterial bruto	0 €	0 €	0 €
b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0 €
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>			
a) Terrenos y construcciones	472.859 €	473.720,5 €	475.891,5 €
a.1) Terrenos y construcciones	483.184€	484.282,5 €	480.659,5 €
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones	10.325€	10.562 €	4.768 €
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	300.945 €	303.764,5 €	324.965,5€
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	316.562 €	316.482,5 €	330.188,00€
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	15.617 €	12.718 €	5.222,5€
B) ACTIVO CORRIENTE			
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>	131.480 €	141.480 €	142.000 €
<u>A.2. REALIZABLE</u>			

a) Clientes	67.000 €	68.890 €	69.002 €
b) Inversiones financieras a corto plazo	65.682 €	66.682,45 €	68.321 €
<u>A.3. TESORERÍA</u>			
a) Caja	16.000 €	17.000 €	18.000 €
b) Bancos e instituciones de crédito	17.647 €	18.647 €	18.710 €
<u>TOTAL ACTIVO</u>	1.071.613€	1.090.184,45 €	1.116.890 €
<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>			
<u>A) PATRIMONIO NETO</u>			
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>			
a) Capital	266.667,20 €	270.891,96€	282.781,93 €
b) Reservas	117.988,81 €	124.703,00€	133.947,93€
c) Resultado del ejercicio	188.718,00 €	108.9400,78 €	213.578,15€
<u>B) PASIVO NO CORRIENTE</u>			
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>	330.000 €	334.200 €	327.379 €
<u>C) PASIVO CORRIENTE</u>			
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>	107.041 €	109041,95€	120.564 €
<u>C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>			
a) Acreedores varios	9.865 €	11.065 €	11.510 €
b) Pasivos por impuesto corriente	8.796 €	9.996 €	11.329 €
c) Otras deudas con las administraciones públicas	30.567 €	32.004 €	29.100 €
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>	11.970 €	14.544 €	12.700 €
<u>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	1.071.613	1.090.184,45 €	1.116.890 €

Creación propia.

Tabla 13: Balance de situación escenario pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN	Año	Año-1	Año-2
<u>ACTIVO</u>			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>			
a) Inmovilizado inmaterial bruto	0 €	0 €	0€
b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0€
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>			
a) Terrenos y construcciones	401.089€	400.233€	393.466,5 €
a.1) Terrenos y construcciones	421.403€	426.017 €	420.378,5 €
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones	20.314€	25.784 €	26.912 €
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	280.035 €	277.277€	269.247,5 €
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	304.833 €	304.373 €	299.660,5€
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	24.798€	27.096€	30.413€
B) ACTIVO CORRIENTE			
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>	125.780 €	123.280 €	132.900 €
<u>A.2. REALIZABLE</u>			
a) Clientes	63.000 €	62.190 €	61.302 €
b) Inversiones financieras a corto plazo	63.232 €	61.642,45 €	60.929 €
<u>A.3. TESORERÍA</u>			
a) Caja	14.000 €	13.500 €	14.000 €
b) Bancos e instituciones de crédito	16.547 €	14.647 €	13.756 €
<u>TOTAL ACTIVO</u>	963.683€	952.769,45 €	945.601€
<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>			

A) PATRIMONIO NETO				
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
a) Capital	267.254,35 €	265.726,28€	254.650,14 €	
b) Reservas	90.211,65 €	91.255,28€	78.459,73€	
c) Resultado del ejercicio	66.148,00	59.576,56€	58.566,13€	
B) PASIVO NO CORRIENTE				
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>	360.000 €	354.200 €	366.560 €	
C) PASIVO CORRIENTE				
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>	110.081 €	109.041,95€	111.564 €	
<u>C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>				
a) Acreedores varios	11.975 €	12.065 €	13.510 €	
b) Pasivos por impuesto corriente	10.756 €	11.996 €	12.000 €	
c) Otras deudas con las administraciones públicas	34.588 €	35.804 €	36.191 €	
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>	12.670 €	13.104,38 €	14.100 €	
<u>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>	963.683€	952769,45 €	945.601€	

Creación propia.

Tabla 14: Balance de situación optimista.

<u>BALANCE DE SITUACIÓN</u>	Año	Año-1	Año-2
<u>ACTIVO</u>			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>			
a) Inmovilizado inmaterial bruto	o€	o €	o€
b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	o €	o €	o €

<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>			
a) Terrenos y construcciones	459.327€	463.870,5 €	494.836,36€
a.1) Terrenos y construcciones	468.016€	472.469,5 €	502.726,36€
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones	8.689 €	8.599 €	7.890 €
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	306.853 €	312.624,5 €	340.782,36 €
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	316.543€	321.813,5 €	349.283,07 €
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	9.690€	9.189 €	8.500,71 €
B) ACTIVO CORRIENTE			
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>	175.100€	176.780 €	177.100€
<u>A.2. REALIZABLE</u>			
a) Clientes	69.546 €	70.190 €	71.546 €
b) Inversiones financieras a corto plazo	67.870€	68.682,45 €	69.870€
<u>A.3. TESORERÍA</u>			
a) Caja	17.000 €	18.500 €	19.000 €
b) Bancos e instituciones de crédito	18.547 €	18.647 €	19.547 €
<u>TOTAL ACTIVO</u>	1.114.243€	1.129.294,45 €	1.192.681,71€
<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>			
A) PATRIMONIO NETO			
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>			
a) Capital	249.789,4€	249.043,66€	212.891,06 €
b) Reservas	97.396,69 €	99.748,66€	70.448,25 €
c) Resultado del ejercicio	304.219,00€	314.077,79€	428.594€
B) PASIVO NO CORRIENTE			
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>	273.047,9 €	279.358,00 €	300.748,4 €

C) PASIVO CORRIENTE			
C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO	138.078€	136.100,95€	135078€
C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR			
a) Acreedores varios	7.857€	6.065 €	5.967€
b) Pasivos por impuesto corriente	8.116 €	7.996 €	6.436 €
c) Otras deudas con las administraciones públicas	24.978 €	23.804 €	23.678 €
C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	10.761 €	9.104,38 €	8.841 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.114.243€	1.129.294,45 €	1.192.681,71€

Creación propia

v. **Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años.**

En este apartado aparecen reflejadas las Cuentas de Pérdidas y Ganancias del Centro Educativo para los tres primeros años, desde los escenarios normal, optimista y pesimista. Ésta nos enseñarán cual ha sido el resultado del ejercicio del nuestro Centro Educativo, teniendo en cuenta los diferentes ingresos que ha obtenido y los gastos que ha realizado.

Tabla 15: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario normal.

<u>CUENTA DE RESULTADOS</u>			
	Año	Año-1	Año-2
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad	0,00	0,00	0,00
1.2 Otros servicios	0,00	0,00	0,00
2. Aprovisionamientos			
2.1 Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0,00	0,00	0,00
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00

<u>3. Otros ingresos de explotación</u>				
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	189.846,00	190.587,00	198.007,00	
3.2 Subvenciones de explotación	259.385,00	260.567,00	272.162,00	
<u>4. Gastos de personal</u>				
4.1 Sueldos y salarios	0,00	0,00	0,00	
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)	0,00	0,00	0,00	
4.3 Provisiones	0,00	0,00	0,00	
<u>5. Otros gastos de explotación</u>				
5.1 Servicios exteriores				
a) Reparaciones y conservación	45.987,00	55.376,00	55.413,00	
b) Servicios de profesionales independientes	37.056,00	37.893,00	38.181,00	
c) Primas de seguros	21.567,00	22.285,00	23.290,00	
d) Servicios bancarios y similares	3.287,00	4.678,00	3.361,00	
e) Suministros	28.549,00	30.784,00	29.475,00	
f) Otros servicios	73.765,00	73.891,00	73.976,00	
5.2 Tributos	2.567,00	3.100,00	3.978,00	
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones	3.000,00	3.768,00	4.459,00	
5.4 Otros gastos de gestión corriente	41.768,00	42.765,00	41.710,00	
6. Amortización del inmovilizado	25.942,00	23.280,00	19.981,00	
7. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero	2.280,00	2.280,00	2.280,00	
<u>8. Deterioro de inmovilizado y enajenaciones</u>				
8.1 Deterioro y pérdidas	40.500,00	31.879,00	31.645,00	
8.2 Resultados por enajenaciones	20.008,00	12.145,00	18.990,00	
A.1 Resultado de explotación	102.955,00	107.298,00	123.430,00	
9. Ingresos financieros	297.809,00	312.699,45	316.033,00	
<u>10. Gastos financieros</u>				
10.1 Por deudas	68.239,00	55.435,00	54.265,00	

10.2 Por actualización de provisiones	22.973,00	33.756,00	37.861,00
A.2 Resultado financiero	146.089,00	179.484,45	173.272,00
A.3 Resultado antes de impuestos	249.084,00	286.782,45	296.702,00
<u>11. Impuestos sobre beneficios</u>	60.366,00	79.281,69	83.123,85
A.4 Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas	188.718,00	207.500,76	213.578,15
A.5 Resultado del ejercicio	188.718,00	207.500,76	213.578,15
<u>TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u>	188.718,00	207.500,76	213.578,15

Creación propia.

Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista.

<u>CUENTA DE RESULTADOS</u>			
	Año	Año-1	Año-2
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
<u>1. Importe neto de la cifra de negocios</u>			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad	0,00	0,00	0,00
1.2 Otros servicios	0,00	0,00	0,00
<u>2. Aprovisionamientos</u>			
2.1 Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0,00	0,00	0,00
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00
<u>3. Otros ingresos de explotación</u>			
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	187.320,00	193.455,00	190.555,00
3.2 Subvenciones de explotación	258.480,00	261.795,00	252.114,00
<u>4. Gastos de personal</u>			
4.1 Sueldos y salarios	0,00	0,00	0,00
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)	0,00	0,00	0,00
4.3 Provisiones	0,00	0,00	0,00
<u>5. Otros gastos de explotación</u>			

5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación	80.010,00	88.142,00	90.324,00
b) Servicios de profesionales independientes	39.120,00	39.998,00	40.110,00
c) Primas de seguros	22.055,00	21.165,00	20.670,00
d) Servicios bancarios y similares	3.842,00	3.910,00	3.120,00
e) Suministros	30.920,00	32.970,00	35.310,00
f) Otros servicios	74.995,00	69.002,00	44.147,00
5.2 Tributos	2.897,00	2.902,00	3.013,00
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones	3.546,00	3.755,00	3.891,00
5.4 Otros gastos de gestión corriente	42.888,00	41.103,00	44.270,00
<u>6. Amortización del inmovilizado</u>	45.112,00	52.880,00	57.325,00
<u>7. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero</u>	2.300,00	2.398,00	2.402,00
<u>8. Deterioro de inmovilizado y enajenaciones</u>			
8.1 Deterioro y pérdidas	42.590,00	43.000,00	44.180,00
8.2 Resultados por enajenaciones	31.120,00	31.790,00	32.003,00
A.1 Resultado de explotación	24.405,00	22.253,00	21.904,00
<u>9. Ingresos financieros</u>	282.559,00	275.259,45	270.887,00
<u>10. Gastos financieros</u>			
10.1 Por deudas	95.007,00	90.275,00	93.300,00
10.2 Por actualización de provisiones	45.316,00	47.100,00	47.437,00
A.2 Resultado financiero	68.526,00	63.094,45	60.967,00
A.3 Resultado antes de impuestos	92.931,00	85.347,45	82.871,00
<u>11. Impuestos sobre beneficios</u>	26.783,00	25.770,89	24.304,87
A.4 Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas	66.148,00	59.576,56	58.566,13
A.5 Resultado del ejercicio	66.148,00	59.576,56	58.566,13
<u>TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u>	66.148,00	59.576,56	58.566,13

Creación propia.

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista.

<u>CUENTA DE RESULTADOS</u>				
	Año	Año-1	Año-2	
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
<u>1. Importe neto de la cifra de negocios</u>				
1.1 Directamente relacionadas con la actividad	0,00	0,00	0,00	
1.2 Otros servicios	0,00	0,00	0,00	
<u>2. Aprovisionamientos</u>				
2.1 Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0,00	0,00	0,00	
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00	
<u>3. Otros ingresos de explotación</u>				
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	229.345,00	230.560,00	231.670,00	
3.2 Subvenciones de explotación	270.695,00	271.100,00	275.210,00	
<u>4. Gastos de personal</u>				
4.1 Sueldos y salarios	0,00	0,00	0,00	
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)	0,00	0,00	0,00	
4.3 Provisiones	0,00	0,00	0,00	
<u>5. Otros gastos de explotación</u>				
5.1 Servicios exteriores				
a) Reparaciones y conservación	35.310,00	34.420,00	31.677,00	
b) Servicios de profesionales independientes	35.211,00	33.900,00	32.104,00	
c) Primas de seguros	28.470,00	28.503,00	27.592,00	
d) Servicios bancarios y similares	2.810,00	2.823,00	2.980,00	
e) Suministros	27.794,00	27.796,00	28.003,00	
f) Otros servicios	83.601,00	83.990,00	83.999,00	

5.2 Tributos	2.411,00	2.957,00	3.301,00
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones	2.720,00	2.963,00	3.004,00
5.4 Otros gastos de gestión corriente	40.500,00	41.910,00	39.989,00
<u>6. Amortización del inmovilizado</u>	18.379,00	17.788,00	16.390,71
<u>7. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero</u>	2.004,00	2.094,00	2.102,00
<u>8. Deterioro de inmovilizado y enajenaciones</u>			
8.1 Deterioro y pérdidas	32.106,00	30.576,00	32.599,00
8.2 Resultados por enajenaciones	15.904,00	13.000,00	14.105,00
A.1 Resultado de explotación	172.820,00	178.940,00	189.035,00
<u>9. Ingresos financieros</u>	348.063,00	352.799,45	357.063,00
<u>10. Gastos financieros</u>			
10.1 Por deudas	59.328,00	57.450,00	50.001,00
10.2 Por actualización de provisiones	20.784,00	22.120,00	20.799,00
A.2 Resultado financiero	219.941,00	229.653,45	239.559,00
A.3 Resultado antes de impuestos	392.761,00	408.593,45	376.667,99
<u>11. Impuestos sobre beneficios</u>	88.542,00	94.515,66	76.284,09
A.4 Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuada	304.219,00	284.169,11	300.383,90
A.5 Resultado del ejercicio	304.219,00	284.169,11	300.383,90
<u>TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u>	304.219,00	314.077,79	428.594,00

Creación propia.

vi. Análisis de ratios fundamentales.

A continuación, vamos a proceder al cálculo de los ratios fundamentales del Centro desde los tres escenarios propuestos. Los resultados nos permitirán tener un conocimiento exhaustivo de si el Centro Educativo podrá o no hacer frente a los diversos pagos a los que se enfrenta con el capital del que dispone. Para su cálculo se toma como referencia los datos de los balances anteriormente presentados en el apartado IV.

Tabla 18: Análisis de ratios fundamentales.

Ratio de liquidez= Activo Corriente/ Pasivo Corriente			(Parámetro entre 1,5 y 2)		
Escenario normal		Escenario pesimista	Escenario Optimista		
AÑO: 297.809/168.239= 1,770		AÑO:282.559/180.070=1,5692	AÑO:348.063/189.790=1,8339		
AÑO-1: 312.699,45/176.650,95= 1,770		AÑO-1:275.259,45/182.011,33=1,5123	AÑO-1:352.799,45/183.070,33=1,9271		
AÑO-2:316.033/186.203= 1,7064		AÑO-2:282.887/187.365=1,5098	AÑO-2:357.063/180.000=1,9837		
Ratio de tesorería= (Disponible +Reservas)/ Pasivo corriente			(Parámetro entre 0,75 y 1)		
AÑO:(33.647+132.682)/168.239= 0,988		AÑO:(30.547+126.232)/180.070= 0,870	AÑO:(35.547+137.416)/189.790=0,9113		
AÑO-1:(35.647+135.572,45)/ 176.650,95 = 0,969		AÑO-1:(28.147+123.832,45)/182.011,33= 0,834	AÑO-1:(37.147+138.872,45)/183.070,33= 0,961		
AÑO-2:(36.710+ 137.323)/ 185.203 = 0,93		AÑO-2:(27.756+122.231)/187.365= 0,805	AÑO-2:(38.547+141.416)/180.000=0,9999		
Ratio de disponibilidad= Disponible/ Pasivo Corriente			(Parámetro entre 0,1 y 0,3)		
AÑO: 33.647/168.239= 0,1999		AÑO:30547/180.070= 0,1716	AÑO:35.547/189.790=0,1873		
AÑO-1: 35.647/176.650,95= 0,2018		AÑO-1:28.147/182.011,33=0,1546	AÑO-1:37.147/183.070,33=0,2029		
AÑO-2: 36.710/185.203= 0,1982		AÑO-2:27.756/187.365=0,1481	AÑO-2:38.547/180.000=0,2142		
Ratio de Garantía= Activo total/Exigible total			(Parámetro entre 1,5 y 2)		
AÑO: 1.071.613/498.239= 2,1508		AÑO:963.683/540.070=1,7844	AÑO:1.114.243/462.837,9=2,4064		
AÑO-1: 1.090.184,45/510.850,92= 2,1		AÑO-1:952.769,45/536.211,33= 1,7769	AÑO-1:1.129.294,45/452.428,334=2,4961		
AÑO-2: 1.116.890/512.582=2,1789		AÑO-2:945.601/553.925=1,7071	AÑO-2:1.192.681,71/480.748,4=2,4809		
Ratio de Endeudamiento= Exigible Total/(Neto +Pasivo)			(Parámetro entre <0,5)		
AÑO:498.239/(573.374+498.239)= 0,4649		AÑO:540.070/(423.613,99+140.070)= 0,5	AÑO:462.837,9/(651.405,1+462.837,9)= 0,4154		

AÑO-1: 510.850,92/(579.333,5+ 510.850,95)= 0,4686	AÑO-1: 536.211,33/ (416.558,116 + 536.211,33)= 0,56	AÑO-1: 452.428,334/(452.428,334+ 628.170,116)=0,4057
AÑO-2: 512.582/(630.308,01+ 512.582)= 0,4485	AÑO-2: 553.925/ (391.676+ 553.925)= 0,585	AÑO-2: 480.748,4/(711.933,31+ 480.748,4)=0,4031
Ratio de Calidad de la Deuda: Exigible a Corto Plazo/ Exigible Total		
AÑO: 168.239/498.239=0,3377	AÑO: 180.070/540.070=0,3334	AÑO: 189.790/462.837,9=0,4101
AÑO-1: 176.650,95/510.850,95= 0,3457	AÑO-1: 182.011,33/536.211,33= 0,3394	AÑO-1: 183.070,33/452.428,334=0,4046
AÑO-2: 185.203/512.582= 0,3613	AÑO-2: 187.365/553.925= 0,3382	AÑO-2: 180.000/480.748,4=0,3744
Ratio de Autonomía Financiera= (Capital+ Reservas)/Exigible Total		
AÑO: (266.667,2+117.988,81)/498.239= 0,772	AÑO: (267.254,35+90.211,65)/540.070=	AÑO: (249.789,4+97.396,69)/462.837,9= 0,75
AÑO-1: (270.891,96+124.703)/ 510.850,95= 0,661	AÑO-1: (265.726,28+91.255,28)/536.211,33	AÑO-1: (249.043,66+99.748,66)/452.428,33=
0,7685	0,771	
AÑO-2: (282.781,93+133.947,93)/512.582= 0,8130	=0,665	AÑO-2: (212.891,06+70448,25)/
	AÑO-2: (254.650,14+78.459,73)/553.925= 0,601	480.748, 4 = 0,5894
Fondo de Maniobra= Activo Corriente- Pasivo Corriente		
AÑO: 297.809-168.239= 129.570	AÑO: 282.559-180.070=102.489	AÑO: 348.063-189.790=158.273
AÑO-1: 312.699,45-176.650,95= 136.048,5	AÑO-1: 275.259,45-182.011,33=93248,12	AÑO-1: 352.799,45-183.070,33= 169.729,12
AÑO-2: 316.033-185.203= 130.830	AÑO-2: 282.887-187.365=95.522	AÑO-2: 357.063-180.000=177.063

Creación propia

Tras el cálculo de las diferentes ratios desde los tres escenarios planteados, nos gustaría realizar un breve análisis sobre el comportamiento de las mismas. Destacar que en los tres escenarios, éstas se encuentran en todos los casos entre los parámetros establecidos para el buen funcionamiento del Centro Educativo. Si bien, cabe destacar que en el escenario normal, estas presentan en su mayoría unos valores intermedios dentro del parámetro establecido, mostrando el buen estado y equilibrio económico del Centro Educativo. En el escenario optimista, éstas se encuentran en una horquilla más cercana al número mayor del parámetro, mostrándose así, la buena situación económica del Centro Educativo, dado el caso de que se cumpla ese escenario. Y en el escenario pesimista, éstas se encuentran, aunque dentro del parámetro, en una zona mucho más cercana al número menor del mismo, indicando que aunque aún el Centro Educativo se encuentra en una zona de estabilidad, ésta es mucho menor, y si se diera cualquier contratiempo, el Centro podría caer en la zona en la que sí que podrían existir problemas de financiación del mismo.

6- Conclusiones.

Para finalizar con este trabajo Fin de Máster, me gustaría volver a recalcar la importancia de la innovación en el mundo de la enseñanza, ya que esta nos permite avanzar, mejorar, aprender y crecer... y lo más importante, darle a nuestro alumnado la enseñanza más adaptada a sus necesidades y a las necesidades de la vida real del siglo XXI, objetivo básico, entre otros, planteado en este Proyecto de Innovación. Por ello, a lo largo de este Trabajo, se ha querido mostrar en qué consiste y cómo planificar e implementar una de las innovaciones, desde el punto de vista metodológico, más actuales y con mejores resultados tanto a nivel académico como motivacional entre el alumnado, la enseñanza-aprendizaje basada en Competencias Básicas.

Pero además de esto referente a la innovación, en esta conclusión del Trabajo, me gustaría destacar el crecimiento que éste ha supuesto para mí profesional y académicamente, ya que la innovación metodológica y en general la enseñanza aprendizaje, son uno de los aspectos que más me han marcado cursando este Máster, y es por ello por lo que desde una perspectiva de la Dirección he decidido plasmarlo en este Trabajo, el cual me ha permitido profundizar en ello, y a través del que pienso, que he alcanzado el objetivo que proponía como fundamental al inicio del mismo, la confección de un Proyecto de Innovación basado en Competencias Básicas que mejorara el rendimiento y la motivación del alumnado; lo

cual creo que se ha plasmado a través del nuevo planteamiento mediante Tareas Competenciales; se adaptara a la nueva ley educativa LOMCE (2013), para lo que se ha hecho que las Competencias Básicas ocupen un lugar trascendental en la enseñanza y guía metodológica del Centro a través de este Proyecto; favoreciera el trabajo en equipo del profesorado y su sentimiento de pertenencia al Centro, para lo que se han creado una amplia red de Equipos de Trabajo, pautas de reuniones, medios de comunicación internos.... Y es que, como queda patente en estas últimas líneas que nos ayudan a hacer un recorrido a lo largo del Trabajo, en el desarrollo del documento se han ido plasmando todos los aspectos necesarios para hacer de esta innovación un proyecto viable desde todas las perspectivas, para el Centro Educativo propuesto, es decir, formando el árbol completo al que hacía alusión como metáfora al inicio de este Trabajo Fin de Máster.

Por último, me gustaría concluir con una frase que refleja la importancia de dar lo mejor y la mejor enseñanza a nuestro alumnado, y subrayando el trascendental rol que desempeñan los Equipo Directivos y en particular el Director del Centro para ello, y es que sin el interés y el entusiasmo de éstos, no sería posible.

“En cuestiones de cultura y de saber, sólo se pierde lo que se guarda, sólo se gana lo que se da” Machado, A.(sf).

7- Referencias bibliográficas

ANPE (2013). Retribuciones año 2013 Andalucía. Recuperado el 1 de Junio de 2014 de

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=oCDAQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.anpeandalucia.org%2Fuserfiles%2Ffile%2Fpdfs%2FRetribuciones_2013_completo.pdf&ei=O9WzU4WdFKbGoQW9yYHoAw&usg=AFQjCNGbFJqXClhYZblPxND8FvQlC4c_iQ&sig2=cCO4On3ujw_6AviPbNErzg&bvm=bv.70138588,d.d2k

Antúnez, S. (2006). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Editorial Horsori.

Arnaiz, P. (2003). Educación inclusiva: una escuela para todos. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.

Bass, Bernard M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

- Coll, C.(2007). Las Competencias Básicas en la educación escolar: algo más que una moda, mucho menos que un remedio. Aula de Innovación Educativa.
- Decreto 230/2007, de 31 de julio, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas correspondientes a la educación primaria en Andalucía.
- Decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas infantiles de segundo grado, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria y de los centros públicos específicos de educación especial.
- DeSeCo, (2005). Recuperado el 6 de Junio de 2004 de www.deseco.admin.ch
- Gimeno Sacristan,J.(2008). Educar por Competencias ¿Qué hay de nuevo? Madrid:Morata.
- Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa.
- López, B.S. e Hinojosa, E.M. (2005). Evaluación del aprendizaje. Alternativas y nuevos desarrollos. Sevilla: MAD.
- Machado, A.(sf). Tiching Blog. Recuperado el 28 de junio de 2014 de <http://blog.tiching.com/las-10-mejores-frases-sobre-educacion/>
- Marchena, C.(2001). Andamios para la atención a la diversidad. La construcción de una escuela solidaria. Sevilla:MAD.
- Martínez, M., & Salvador, M. (2005). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona: Paidós.
- Molina Illescas, C. (sf). Eduinnova. Recuperado el 27 de junio de 2014 de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=OCB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eduinnova.es%2Focto8%2FQUE%2520SON%2520LAS%2520COMPETENCIAS%2520BASICAS.pdf&ei=brWtU7XI8OlowW2voGYBQ&usg=AFQjCNFNJH2pAXcGfHdA_MqFLrpwy39cUw&sig2=XVQhaZUBl2gKoeKyqD2SHA&bvm=bv.69837884.d.d2k

- Moriña, A.(2002). Teoría y práctica de la educación inclusiva. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.
- Orden 10 de Agosto de 2007, por la que se desarrolla el currículo correspondiente a la Educación Primaria en Andalucía.
- Orden de 25 de julio de 2008, que regula la atención a la diversidad del alumnado que cursa la educación básica en los centros docentes de Andalucía.
- Orden de 31 de julio de 2012, por la que se modifica la Orden de 3 de agosto de 2010, por la que se regulan los servicios complementarios de la enseñanza de aula matinal, comedor escolar y actividades extraescolares en los centros docentes públicos, así como la ampliación de horario.
- Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la Educación Primaria.
- Real Decreto 126/2014, de 28 de febrero, por el que se establece el currículo básico de la Educación Primaria.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salazar, E (2006). El tutor como dinamizador de la acción tutorial y coordinador de las medidas de la atención a la diversidad. Anpe. Sevilla.
- Sir Ken Robinson:¡A iniciar la revolución!. Robinson, K.(2010).[vídeo].TED talks.