



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

**Proyecto de Dirección
para el Centro
Integrado de F.P.
Easo Politeknikoa**

Presentado por: MARÍA MEIJIDE

Director/a: FERNANDO ESCRIBANO

Ciudad: SAN SEBASTIÁN

Fecha: 19 de septiembre de 2014

Contenidos

1. Presentación.....	5
2. Introducción	6
3. Objetivos del Trabajo Fin de Máster.....	8
4. Legislación que afecte al desarrollo del proyecto	9
5. Proyecto de Dirección para el Centro Integrado de Formación Profesional Easo Politeknikoa	12
5. 1.La transformación en Centro Integrado	12
5.2. Descripción de Easo Politeknikoa y su entorno	14
a. Tipo de centro y características: Easo Politeknikoa	14
b. Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Funcional de Centro.	17
c. Entorno en el que se encuentra el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.....	19
5.3. Objetivos y líneas estratégicas: nuevos retos	21
d. Aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.	21
e. Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.	24
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.....	27
g. Liderazgo y gestión en el centro educativo. Perfil directivo relativo a 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.....	36
h. La relación con las familias por parte del centro.....	39
i. Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.	40
j. Partiendo del Proyecto Funcional de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento. Relevancia en el centro de este aspecto.	42

k. Servicios complementarios del centro	44
l. Descripción de la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y al marketing	45
m. Recursos Humanos: perfil y número de Personal de Administración y Profesorado. Aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista	48
n. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso	51
o. Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.....	53
p. Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro	54
q. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.....	55
r. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista	57
5.4. Evaluación y mejora.....	71
5.5. Seguimiento del proyecto	75
6. Conclusiones	76
7. Bibliografía	79
8. Anexos	81
Anexo I: Fines de un Centro Integrado de F.P.....	81
Anexo II: Funciones de un Centro Integrado de F.P.....	82
Anexo III: El personal docente en los Centros Integrados de F.P	84
Anexo IV: Modelo de plantilla de seguimiento	86
Anexo V: Calendario y responsables	87

Proyecto de Dirección para el Centro Integrado de Formación Profesional Easo Politeknikoa

RESUMEN

Los vertiginosos cambios que se están produciendo en los entornos productivos están obligando a los sistemas educativos a reconfigurarse. En ese contexto de reconversión, los Centros Integrados de Formación Profesional surgen ante las nuevas necesidades de cualificación profesional, recualificación y orientación, proporcionando diferentes respuestas educativas, bien puntualmente o bien en el proceso de aprendizaje a lo largo de la vida.

Por otra parte, el sistema educativo y el laboral, hasta ahora casi inconexos, deben confluir, proporcionando respuestas polivalentes a una diversidad cada vez mayor de alumnado y a toda la sociedad en general.

La formación basada en competencias se alza como una buena alternativa para responder a la disparidad de expectativas, y para impulsar perfiles flexibles y capaces de adaptarse a entornos que seguirán sufriendo transformaciones.

Palabras claves: Centro integrado - aprendizaje a lo largo de la vida - orientación - formación basada en competencias

ABSTRACT

The rapid changes occurring in the productive environment oblige the educative systems to adjust themselves. In this major rebuilt context, the Vocational (Professional) Integrated Schools arise from the new needs of professional qualification, requalification and orientation, giving educative answers both occasionally and in the long life learning process.

On the other hand, the up-to-now almost nonexistent different subsystems that link both the educative and laboral system need now to broaden, giving multifaceted answers to a greater diversity of students, in particular, and to society in general.

The learning process based in competences and skills raises as a good a choice answering to a wide range of expectations and to boost flexible and adaptable profiles to these constantly changing environments.

Key words: Integrated Vocational (Professional) Centre – long life learning process – orientation – education based on competences and skills.

1. Presentación

En la Comunidad Autónoma Vasca se ha publicado recientemente, el 7 de febrero de 2014, el Decreto 46/2014 de 1 de abril de Centros Integrados de Formación Profesional. Era una de las pocas comunidades en las que todavía estaba pendiente esta aprobación y que viene a cambiar de forma significativa la estructura y el quehacer de algunos centros, como es el caso de Easo Politeknikoa de San Sebastián.

Tras la aprobación, no todos los centros de Formación Profesional se convertirán en Centros Integrados, porque para ello se han de cumplir una serie de condiciones, sin las cuales continuarán siendo Centros de Formación Profesional, dependientes de la Dirección de Centros Escolares y manteniendo la identidad que tenían hasta ahora. Por su parte, los Centros Integrados de Formación Profesional pasan a depender de la Viceconsejería de Formación Profesional. Esta viceconsejería, una de las dos con que cuenta la Consejera de Educación, Política lingüística y Cultura del Gobierno Vasco, ya ha anunciado qué centros podrán solicitar ser Centros Integrados, si así lo desean, y así lo ha expresado Easo Politeknikoa.

El proceso de reconversión requiere un trabajo de adaptación en sentido amplio, de organización y de gestión, y por supuesto, también documental, ya que, tal como señala el propio Decreto, es imprescindible la elaboración de un Proyecto Funcional que establezca las líneas que definirán al nuevo centro y que serán el marco de referencia.

Convertirse en un Centro Integrado de Formación Profesional supone ir un paso más allá de lo que hasta el momento se ofrecía, porque es necesario aunar lo que por una parte demanda el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura, y por otra, lo que propondrá el Departamento de Empleo y Políticas Sociales.

Pero no sólo cambia la oferta educativa, sino que, como señala Lorente, la transformación de los sistemas de formación inicial para adaptarse a la demanda creciente de formación permanente, es junto con la perspectiva de las competencias, el factor que más está impulsando la innovación y la evolución de los sistemas formativos (Lorente, 2012).

Esto significa que las propuestas didácticas que hasta el momento se venían desarrollando, en cuanto a metodología y sobre todo a evaluación, resultan insuficientes para responder a la variedad de situaciones que se van de dar y a la diversidad de población a la que hay que atender, por lo que es asimismo imprescindible realizar, de forma paralela a la transformación administrativa, una

revisión de los modelos de enseñanza-aprendizaje, que el equipo directivo ha de liderar y que, con la participación de todo el profesorado, pueda dar respuestas más ajustadas a las realidades que van a aparecer.

Todo el proyecto obedece a una demanda real para un centro concreto, lo que confiere a este trabajo un sentido pleno, ya que podrá ser llevado a la práctica. Resultará vital mantener una perspectiva holística e integradora en todo momento para poder acometer la tarea, y asimismo, será imprescindible proponer estrategias concretas de actuación, ya que se plantean niveles de actuación diferentes, dependientes uno del otro, y que a la vez se retroalimentan, dándose sentido mutuamente.

Este trabajo incluye, a modo de preámbulo del Proyecto de Dirección propiamente dicho, una revisión previa, una reflexión acerca de las consecuencias más inmediatas que supondrá la transformación en Centro Integrado, para contextualizar coherentemente la posterior propuesta de dirección. También se añade un apartado de evaluación y seguimiento del Proyecto, en consonancia con las prácticas de gestión de la calidad, a fin de incluir un mecanismo que favorezca la mejora continua.

Aunque es necesaria la aprobación y publicación de la transformación del centro en Centro Integrado de Formación Profesional para ser considerado como tal, y sabiendo que es cuestión de pocos meses, la falta de este trámite no impide que el Equipo Directivo se ponga en marcha para ir diseñando y anticipando las nuevas propuestas.

2. Introducción

La primera cuestión a la que habría que atender a modo de introducción, es tratar de explicar qué es un Centro Integrado de Formación Profesional y en qué consiste su singularidad.

Un Centro Integrado de Formación Profesional, de manera general, y tal como ya señalaba la Ley Orgánica 5/2002 de 19 de junio, es aquel que oferta las enseñanzas conducentes a la obtención de Títulos de formación profesional, expedidos por la administración educativa y a los Certificados de profesionalidad, expedidos por la administración laboral.

La nueva legislación del País Vasco aporta más datos respecto a este tipo de centros.

De manera más amplia, un Centro Integrado de Formación Profesional se concibe, tal como señala el Decreto 46/2014 de 1 de abril en la Comunidad autónoma Vasca, como una institución capaz de responder a las necesidades cambiantes de formación de las personas, sean estudiantes, trabajadores o desempleados, y de ofrecer una diversidad de servicios y acciones relacionados con la formación, la información y la orientación, la evaluación y la acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional o de vías no formales de formación, y en general, la mejora de la empleabilidad y de la capacidad de emprender y de innovar de la ciudadanía.



Fuente: Arbizu 2007, "Avances en supervisión educativa",

En segundo lugar, es necesario explicitar qué supone pasar de ser un IES de Formación Profesional a convertirse en un Centro Integrado de Formación Profesional, ya que para esta transformación habrán de cumplirse una serie de requerimientos legislativos, que suponen, de entrada, una nueva configuración de centro, con documentos nuevos y nuevos órganos de gestión, así como más variedad de estructuras organizativas, que han de dar respuestas educativas diferenciadas.

El primer recurso con el que debe contar un centro para poder establecer una propuesta de trabajo y planificar de forma adecuada cualquier actuación, es el de elaborar una hoja de ruta, que recoja de forma pormenorizada cuáles son los objetivos, cuál será el procedimiento a seguir, los pasos a dar, los recursos con que se cuenta, las personas implicadas y el tiempo requerido. Asimismo, es necesario establecer las líneas generales de actuación, los planes estratégicos del nuevo centro, que se recogerán en los documentos de planificación, y que permiten establecer el

marco de actuación para que todos los agentes educativos sepan cuál es la referencia con la que cuentan.

El Proyecto de Dirección será la propuesta concreta de desarrollo, durante un espacio de tiempo, de un Proyecto Funcional, equivalente al Proyecto Educativo de un centro, que a su vez será el marco teórico y filosófico general, bajo el liderazgo de un equipo determinado.

Se da la circunstancia de que en Easo Politeknikoa, se produce en estos momentos el final de ciclo del actual equipo directivo, por lo que se plantea la elaboración de una propuesta que contemple los cambios que se avecinan, de manera que la transformación en Centro Integrado no genere ninguna inestabilidad, ni organizativa ni funcional, y aunque no sea posible detallar todo el proceso, la anticipación facilitará que el cambio sea lo más tranquilo posible.

Finalmente, convendría tener en cuenta la transformación actual que vive la Formación Profesional en muchos sentidos. Se revisa en estos momentos su valoración, asociándose a empleabilidad y posibilidades de retorno económico interesantes, si se hacen las inversiones y apuestas educativas necesarias (OCDE, Noviembre 2013). Por otra parte y fruto de ese interés, se analizan qué modelos didácticos pueden ser lo más oportunos para conseguir integrar los diferentes subsistemas que hasta ahora funcionaban de manera aislada (Blas, 2007). Se abren por lo tanto nuevas oportunidades para mejorar e innovar.

La transformación del panorama económico, de las demandas de la sociedad, de las finalidades y funciones que debe cumplir un Centro Integrado de Formación Profesional, derivan en nuestro caso, en una serie de cambios y adaptaciones que han de acometerse y que suponen en algunos casos retos de calado profundo.

3. Objetivos del Trabajo Fin de Máster

Tomando como punto de partida el proceso de transformación que en los próximos meses se ha de llevar a cabo en el Instituto Easo Politeknikoa, se propone un trabajo en diferentes niveles, de forma paralela.

El centro no parte de cero, sino que ya hay una estructura consolidada que permite poder realizar modificaciones, a la vez que se continúa llevando adelante el proceso de enseñanza-aprendizaje habitual. Es decir, hay que seguir trabajando en el presente, a la vez que se anticipan las nuevas necesidades de futuro con una

propuesta de dirección que genere nuevas respuestas en el ámbito educativo y laboral.

Los objetivos a los que se pretende responder a través de la realización de este trabajo serían básicamente dos, de diferente magnitud, y cada uno de ellos contendrá objetivos de carácter más operativo:

1. Revisar **el proceso de adecuación** del centro Easo Politeknikoa de San Sebastián a las nuevas circunstancias que lo convertirán en Centro Integrado de Formación Profesional, lo que exigirá a su vez:
 - ✓ Revisión de los fines de la nueva organización
 - ✓ Revisión de las funciones que habrá de cubrir la nueva organización
 - ✓ Revisión de los requisitos a cumplir por el centro Integrado
 - ✓ Nuevas estructuras organizativas a tener en cuenta
 - ✓ Peculiaridades en torno al profesorado
 - ✓ Nuevo Proyecto Funcional: elementos y líneas estratégicas a considerar.
2. Realizar un propuesta de **Proyecto de Dirección** para la nueva entidad que se ha de constituir, atendiendo a los siguientes elementos:
 - La descripción del centro y de su entorno
 - Descripción de los objetivos y las líneas estratégicas de actuación: retos para Easo Politeknikoa:
 - ✓ Los objetivos y líneas de trabajo que se proponen lograr, se articulan en una decena de retos, para que la propuesta resulte innovadora y suponga un avance respecto a lo hecho hasta el momento, así como la respuesta a una demanda de transformación importante.
 - Evaluación del Proyecto de Dirección y mejora
 - Seguimiento del Proyecto de Dirección

4. Legislación que afecte al desarrollo del proyecto

Hasta la publicación de la **Ley Orgánica 5/2002**, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional no existía una ordenación de un sistema integrado de formación profesional, que articulara la oferta del sistema educativo y la oferta entorno al empleo. A partir de ese momento, el nuevo Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales pasa a ser el referente común de las competencias que se consideran requerimiento para el desempeño profesional. Se

asocian por primera vez en España la legislación educativa con la política de empleo (Lorente, 2012).

Más tarde, el **Real Decreto 1558/2005**, de 23 de diciembre, regulaba los requisitos básicos de los Centros Integrados de Formación Profesional, de manera que se posibilitara la gestión compartida de los departamentos con competencia en materia educativa y laboral, nuevo marco para una oferta integral de formación profesional, conducente tanto a títulos de formación profesional como a certificados de profesionalidad.

La **Ley Orgánica 2/2006**, de 3 de mayo, LOE, también ha influido de manera relevante en la Formación Profesional:

- El **Real Decreto, el 1538/2006**, de 15 de diciembre establecía la ordenación general de la Formación Profesional del sistema educativo, tanto la del sistema educativo como la formación para el empleo.
- El **Real Decreto 395/2007**, de 23 de marzo regulaba el subsistema de formación profesional para el empleo, y el **Real Decreto 1147/2011**, de 29 de julio establecía la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo; en ambos se contemplaba, asimismo, la creación de los Centros Integrados de Formación Profesional.
- Destacar también el **Real Decreto 1224/2009**, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, ya que establece el procedimiento y los requisitos para este reconocimiento, lo que va a suponer una responsabilidad propia de los Centros Integrados de Formación Profesional.
- Más recientemente, se publicó el **Real Decreto 564/2010**, de 7 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1558/2005, de 23 de diciembre, y se actualizaban los requisitos básicos de los Centros integrados de formación profesional.
- Una de las últimas novedades legislativas es el **Decreto 248/2012**, de 27 de noviembre, por el que se regulan ayudas para la realización de actividades referidas al Aprendizaje a lo largo de toda la vida, en consonancia con las recomendaciones que realizaba Europa en su cumbre de Lisboa (Comisión Europea, 2001)
- La **Ley 1/2013**, de 10 de octubre, de Aprendizaje a lo Largo de la Vida, en su capítulo II, define nuevamente los Centros Integrados de Formación Profesional e

indica las ofertas formativas que deben incluir y la tipología de centros que pueden integrarse como tales.

Finalmente, el **Decreto 46/2014** de 1 de abril, regula los Centros Integrados de Formación Profesional en la Comunidad Autónoma Vasca, formato ya existen en otras comunidades autónomas. Este es el paso previo a la concesión de las autorizaciones definitivas para aquellos centros, que según establece este decreto, cumplan los requisitos, y hagan la solicitud correspondiente a la administración.

La **Ley Orgánica 8/2013**, para la mejora de la Calidad Educativa de 13 de diciembre de 2013, LOMCE, es la última ley relevante para el sistema educativo. Hasta el momento sólo ha desarrollado el apartado de la Formación Profesional Básica, novedad que se introduce en el sistema educativo, quedando pendiente todo el desarrollo del articulado referido a otros ámbitos de la formación Profesional.

Es de suponer que, así como aspectos relativos a la función de la dirección o del Consejo Escolar se han visto modificados con respecto a la LOE en cuanto a atribuciones, pudiera ocurrir lo propio con las figuras equivalentes en el Centro Integrado en un desarrollo futuro de la ley.

El análisis de todo este compendio de leyes y decretos, algunos estatales y otros específicos para la Comunidad Autónoma Vasca, sugiere algunas ideas interesantes:

El análisis de todo este compendio de leyes y decretos, algunos estatales y otros específicos para la Comunidad Autónoma Vasca, marca algunas ideas interesantes a tener en cuenta:

- la propia esencia de los centros integrados evolucionará según lo haga el contexto educativo y productivo y esto tendrá su reflejo en la legislación, lo que afecta no sólo a un perfil de estudiantes sino que incluye a la sociedad en general.
- el desarrollo legislativo tanto estatal como autonómico, para las comunidades autónomas con competencias educativas, habrá de adecuarse a las nuevas circunstancias que se vayan produciendo, para ser capaces de regular las acciones formativas y responder a los diferentes contextos en los que se desarrolle dichas actuaciones.

5. Proyecto de Dirección para el Centro Integrado de Formación Profesional Easo Politeknikoa

5. 1. La transformación en Centro Integrado

Transformarse en un Centro Integrado implica definir, además de cuál es su nueva identidad, qué nuevos fines y funciones ha de desempeñar según la ley, para poder adecuar posteriormente una propuesta de dirección a un centro diferente.

Revisión de los fines de la nueva organización

El Decreto 46/2014 de 1 de abril en su artículo 5 establece cuáles serán los fines de los Centros Integrados de Formación Profesional de la Comunidad Autónoma Vasca, (ver Anexo I), de entre los que destacan aspectos como:

- Recualificación de las personas a lo largo de la vida, de manera que tengan más posibilidades de encontrar un empleo o de tener más y mejores oportunidades de movilidad laboral.
- Refuerzo del sistema de orientación e información, para que el aprendizaje a lo largo de la vida esté convenientemente sustentado.
- Fomento de una vinculación más estrecha con las empresas y el sector productivo en general, para establecer relaciones más satisfactorias, de colaboración y de aprendizaje permanente.
- Colaboración para el impulso del desarrollo económico, sin olvidar criterios irrenunciables como la sostenibilidad, la igualdad o la internacionalización.

Con respecto a un centro de Formación Profesional, el cambio es importante, porque aunque al Centro Integrado se le confiere la labor de formar, se presta especial importancia a un formación permanente, a lo largo de la vida, al proceso de orientación de la ciudadanía en general, a las oportunidades que ofrece la formación continua para recualificarse o mejorar las oportunidades de empleo y, finalmente, a la consideración de todas las posibilidades formativas, formales y no formales, para terminar consiguiendo una Certificación profesional.

El marco de una oferta de formación no obligatoria y no universitaria es ampliamente superado con esta relación de fines, ya que se dirige a la totalidad de la población con una relación íntima entre empleabilidad, productividad y cualificación, lo que supone una revisión constante de la oferta educativa y su adecuación a la demanda del entorno económico y social. De hecho, como señala Lorente, "la formación y la educación caminan vinculadas a la transición de una

economía basada en el conocimiento capaz de mantener un crecimiento económico sostenible" (Lorente 2012, pág. 12).

Revisión de las funciones de la nueva organización

Según el mismo Decreto 46/2014, quedan establecidas las funciones que ha de cumplir el centro integrado de formación profesional (ver Anexo II).

Las funciones a desempeñar ahora son mucho más amplias que las conferidas a un centro de formación profesional: ámbitos como la orientación y el reconocimiento de la competencia o la elaboración de itinerarios formativos diferentes que confluyan en una titulación, exigen un nivel de actualización constante por parte del centro y del profesorado según los requerimientos del entorno productivo. Asimismo la vigilancia tecnológica y la apuesta por la innovación deberán ser una constante en el quehacer educativo, en consonancia con lo que se le demanda a las empresas en todos los sectores.

Requisitos a cumplir por el centro Integrado

De entre los requisitos específicos a cumplir, se señalan especialmente los que suponen una demanda extra respecto a los que se cumplían previamente por ser centro de formación profesional:

- Los Centros Integrados de Formación Profesional contarán con el número suficiente de profesores, formadores y expertos profesionales que permita cubrir las necesidades derivadas de las nuevas necesidades formativas y de los programas educativos que ha de ofrecer el centro integrado
- En el caso de centros integrados de formación profesional procedentes de la transformación, fusión o desdoblamiento de centros ya existentes, deben haber manifestado en los últimos 5 años: una trayectoria de participación en innovación tecnológica y/o didáctica, el establecimiento de vínculos con las empresas del entorno en los ámbitos de innovación, o en el fomento de la cultura emprendedora.

En el primer caso se plantea todo un reto respecto a la adecuación del personal docente, que hasta el momento había estado en manos de la administración educativa de manera exclusiva. A partir de ahora, la formación gana en especialización y concreción: ya no sirve el esquema de un profesorado que trabaja con alumnado inexperto, sino que llegan a las aulas trabajadores cuyo nivel de cualificación profesional puede ser alto, a falta de una titulación, y que esperan poder aprender del profesorado que encontrarán en las aulas.

En el segundo aspecto, ya no se plantea la innovación sólo en niveles educativos sino en colaboración con la empresa, con incidencia en el sector productivo respectivo; se plantea también el reto del emprendizaje, y todo ello con evidencias de que efectivamente se trabaja en esa línea: no es suficiente decir sino hacer.

El Proyecto Funcional debe tomar en consideración esa serie de requisitos para realizar aquellas propuestas, que partiendo una reflexión acerca de sus posibilidades reales, permitan su consecución y cumplimiento. Resulta por lo tanto fundamental, analizar el centro y su contexto en sentido amplio para una primera aproximación.

5.2. Descripción de Easo Politeknikoa y su entorno

a. Tipo de centro y características: Easo Politeknikoa

Easo Politeknikoa es un centro público de Formación Profesional ubicado en San Sebastián. Su localización estratégica, en una de las entradas principales de la ciudad, posibilita que llegue alumnado de toda la provincia.

Aunque ha pasado por diferentes etapas y ofertas educativas, en estos momentos se dedica exclusivamente al ámbito de la formación profesional en el sentido amplio de sus posibilidades:

- Formación Inicial, que incluye diversos ciclos de grado medio y de grado superior, en oferta completa matutina y vespertina y en oferta parcial
- Formación Continua para trabajadores
- Formación para desempleados, conducentes a la obtención de Certificados de profesionalidad
- Reconocimiento de la Competencia, colaborando en la labor de asesoría y evaluación con el Dispositivo para el Reconocimiento de la Competencia del Gobierno Vasco.
- Centro colaborador del programa de Formación Profesional a distancia

En estos momentos Easo Politeknikoa ofrece 18 ciclos formativos que pertenecen a 9 familias profesionales diferentes, en opciones lingüísticas diversas, con grupos sólo en castellano, sólo en euskera y grupos mixtos, además de una primera experiencia trilingüe, todo ello siempre en función de la demanda. Las nueve familias profesionales que se imparten en formación inicial son:

1. Edificación y obra civil, con un ciclo superior
2. Madera, mueble y corcho, con dos ciclos medios y uno superior

3. Fabricación Mecánica, con dos ciclos superiores y uno medio
4. Instalación y mantenimiento, con un ciclo superior
5. Servicios socioculturales y a la comunidad, con un ciclo superior y uno medio
6. Electricidad y electrónica, con un ciclo superior y uno medio
7. Seguridad y medio ambiente, con un ciclo superior
8. Sanidad, con un ciclo superior y uno medio
9. Actividades físico-deportivas, con un ciclo superior y uno medio

A estas familias hay que añadir dos departamentos de carácter transversal, como son Formación y Orientación laboral (FOL) e inglés, con entidad propia.

Se están preparando algunos cambios importantes, que dependen fundamentalmente de que se produzcan los cambios legislativos pertinentes, y que consisten curiosamente, en sustituir los decretos LOGSE por otros más actualizados, probablemente LOE, a pesar de haber sido aprobada la nueva ley de Educación LOMCE. Así:

- los ciclos de Higiene Bucodental y de Conducción de actividades en el medio natural pasarían de tener 1400 horas a 2000.
- el ciclo de Prevención de Riesgos Laborales pasaría a formar parte de otra familia, la de Seguridad y medio ambiente.
- se actualizaría el currículo del ciclo superior de Actividades Físico-deportivas.
- se implantaría un nuevo ciclo de Anatomía Patológica, que requerirá de una importante infraestructura, y para el que ya se ha obtenido la autorización correspondiente, por lo que se trabaja en la elaboración del currículo.

La oferta formativa se da tanto en horario de mañana, de 8.00 a 14.30, como de tarde, de 15.00 a 21.30 en la formación inicial; de 17.00 a 21.30 en oferta parcial, y a demanda o según posibilidades de espacio en el caso de la formación para trabajadores o para desempleados.

A la mencionada oferta educativa hay que añadir otras actividades formativas, que son abonadas en parte por el propio alumnado, porque no son parte del currículo oficial, pero que el centro organiza y gestiona, para ampliar y complementar su formación, como es el caso de cursos de Lenguaje de Signos, el Carné de manipulador de alimentos, de Manejo de Carretillas elevadoras... según la familia profesional, y otros de carácter general como el aprendizaje de idiomas.

En formación continua se han impartido durante el curso 13-14 más de 3000 horas y en formación para desempleados en torno a 900. La demanda en estos ámbitos sigue aumentando, aunque no ocurre lo mismo con la dotación económica que aportan las instituciones. Una cuestión que se plantea en este sentido es si será preciso superar los esquemas de formación pública y gratuita y ofertar cursos de iniciativa privada, lo que supondría un planteamiento muy diferente al defendido hasta ahora.

En total, Easo Politeknikoa atiende a una población de alumnado que supera todos los años el millar de alumnos en formación inicial (durante el curso académico 2013-14 eran 1265), más todos los del resto de grupos que completan su oferta y que rondan los 500 alumnos en función de la demanda de cada momento.

Para poder albergar a toda esta población el centro cuenta con un edificio de 11.000 m², distribuidos en cuatro plantas más sótano. En general, y como criterio general, los ciclos cuentan con aulas teóricas y aulas taller donde poder realizar las prácticas correspondientes, que requieren en cada caso de la maquinaria o recursos específicos para poder ser llevadas a cabo. Hay una preocupación constante por mantener las instalaciones actualizadas y acordes con lo que las empresas demandan.

El crecimiento desordenado de la oferta educativa ha obligado a una revisión de la organización del espacio, a fin de dotar de una cierta lógica a la ubicación de las aulas y talleres, lo que a su vez supone realizar una serie de obras de acondicionamiento y mejora. Asimismo, de cara a un futuro muy próximo, será preciso revisar si la estructura misma de los espacios permite desarrollar metodologías diferentes, ya que el propio espacio debería ser un recurso educativo y no un condicionante u obstáculo.

Durante el curso 13-14 se ha solicitado a la Delegación de Educación la mitad del sótano de un edificio contiguo, perteneciente a la misma administración educativa, para poder ampliar las instalaciones necesarias para los ciclos de deporte, lo que supone otros 300 m² más. La falta de espacio es el principal problema para poder variar y sobre todo ampliar la oferta educativa. Es imposible crecer sin espacio, y las nuevas exigencias requieren de una serie de infraestructuras de las que no se puede prescindir.

En cualquier caso, la oferta ha de ser adecuada en todo momento a la demanda del entorno productivo, lo que supone vigilar y seguir como criterio fundamental la

empleabilidad del alumnado para realizar, siempre que sea posible, todos los ajustes necesarios.

b. Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Funcional de Centro.

Así como los centros de Enseñanza Secundaria han de elaborar el Proyecto Educativo de Centro, los Centros integrados deben elaborar un Proyecto Funcional. El Decreto 46/2014 establece que el Equipo Directivo, en los centros públicos, como es el caso de Easo Politeknikoa, elaborará un Proyecto Funcional, que será el documento que defina la identidad, las grandes estrategias, el sistema de organización, los procedimientos de gestión, los proyectos curriculares y las programaciones, incluyendo no sólo la formación desde el ámbito educativo, sino también aquella promovida por la administración laboral (López-Fuensalida, 2007). En definitiva la información relevante y decisiva para marcar la actuación a seguir por el nuevo Centro Integrado de Formación Profesional.

Dicho documento se inicia con la descripción del contexto, los objetivos y actuaciones prioritarias, además de detallar el sistema de organización, los proyectos curriculares o el plan de orientación hasta un plan de eficiencia energética u objetivos de calidad en relación al propio proyecto. Tal como señala el mencionado decreto habrá de contener al menos los siguientes elementos:

- a) Descripción del ámbito socio-económico y laboral.
- b) Objetivos y actuaciones prioritarias.
- c) Los indicadores y mecanismos de evaluación de las acciones.
- d) El sistema organizativo y los procedimientos de gestión.
- e) Los servicios complementarios ofertados, así como otros aspectos que sean relevantes para el desarrollo de las funciones del centro.
- f) Los procedimientos de evaluación, reconocimiento y acreditación de competencias, cuando proceda.
- g) Los proyectos curriculares de ciclo formativo, así como del resto de acciones formativas.
- h) Las programaciones didácticas coherentes con los proyectos curriculares.
- i) El plan de orientación profesional y acción tutorial.
- j) Líneas de actuación en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales y plan de mantenimiento preventivo de los equipos del centro

La elaboración y revisión de los documentos de planificación esenciales, será una de las primeras actuaciones que debe acometer el equipo directivo que se constituya en el nuevo Centro Integrado, para definir las líneas estratégicas de trabajo docente.

Las ideas generales y prioritarias en las que se habrá de basar el trabajo de la nueva directiva para que el centro de comienzo a su transformación hacia un Centro integrado de Formación Profesional, partiendo de lo que marca la legislación, pero teniendo en cuenta la identidad que le caracteriza, son:

1. Ligar el trabajo de las familias profesionales con la planificación que realizan los departamentos de empleo y educación, en colaboración con las organizaciones empresariales y sindicales más representativas en cuanto a la oferta, para dar respuesta a las necesidades de cualificación de los diferentes colectivos y de optimizar los recursos disponibles.
2. En cuanto a los proyectos curriculares, incidir en tres cuestiones básicas:
 - a. Unificar criterios entre los diferentes entornos educativos o subsistemas que confluirán a partir de ahora, de manera que se defina un estilo común y coherente de planificación educativa
 - b. Definir claramente los proyectos internacionales en los que si merece la pena tomar parte, fomentando el aprendizaje de idiomas entre el alumnado y el profesorado, en una clara apuesta europeísta.
 - c. Establecer todas las pasarelas e itinerarios formativos que confluyan hacia una titulación, ofreciendo toda la información y orientación académica y personal necesaria.
3. Fomentar entre los programas de formación del profesorado, la estancia en empresas para conocer de primera mano el entorno productivo correspondiente y poder adecuar la práctica docente a la realidad que ha de encontrar el alumno en su periodo de prácticas y en su posterior incorporación al mercado laboral.
4. Mantener un sistema de gestión de calidad, prevención y medio ambiente integrado, simplificado mediante tareas. Establecer procesos de gestión con criterios en alineación con el plan estratégico y los objetivos del centro.
5. Establecer un Plan de eficiencia energética y de producción, utilizando energías renovables. Establecer asimismo criterios de "contratación pública verde" para contribuir de manera efectiva al ahorro energético, a la reducción de consumos y a la sostenibilidad económica, velando para que se cumplan dichos objetivos en

la rehabilitación del edificio y en la mejora de equipos e instalaciones, y procurando que se convierta en buena práctica del proceso de enseñanza-aprendizaje.

c. Entorno en el que se encuentra el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.

El Easo Politeknikoa se encuentra ubicado en San Sebastián, localidad de la costa guipuzcoana. Siempre se ha caracterizado por ser un entorno que ha sabido aprovechar el desarrollo industrial para devolverlo a la sociedad en forma de valor cultural y de atención social.

Sin embargo no es ajena a la crisis económica que asola el país, y aunque notó sus efectos más tarde que el resto del estado, no se ha podido librar de ellos, ya que se nota su incidencia en todos los sectores. Ahora empiezan a asomar algunos signos de recuperación, pero no son lo suficiente optimistas como para pensar que es algo superado.

Si para todos es importante la situación socioeconómica, en un centro de Formación Profesional, la situación puede condicionar directamente la existencia o eliminación de un ciclo formativo: aquel que no permita al alumnado realizar con normalidad sus prácticas y no esté asociado a cierto nivel de empleabilidad será sustituido o sencillamente eliminado. En Gipuzkoa, la Formación Profesional ha estado marcada por la fuerza de los ciclos formativos industriales, especialmente relacionados con el sector de la mecánica.

La Cámara de Gipuzkoa en su informe de valoración del año 2013 y pronóstico para el 2014 (Cámara de Gipuzkoa, 2013) señala que:

- se ha percibido un crecimiento moderado a finales de 2013.
- la industria guipuzcoana se ha comportado mejor que la del País Vasco, aunque si la comparamos con la europea, es de las que más ha bajado en cifra de negocio.
- la tasa de paro, aunque ha sufrido irregularidades, se ha mantenido por debajo de la del conjunto del País Vasco (con una media del 2013 de un 13.2%). Si la comparamos con las tasas de otros países de Europa, es evidente que se ha sufrido una notable destrucción de empleo.
- la recuperación dependerá de factores como las exportaciones, que son las que más positivamente han incidido en el 2013 y volverán a hacerlo en el 2014
- la construcción y el comercio han sido los sectores más perjudicados

- durante el 2014 se espera que mejoren todos los sectores, especialmente en la industria, pero no el de la construcción.
- en lo que a empleo se refiere, se mantiene la prudencia empresarial.
- las perspectivas indican que la mejora no se producirá hasta 2015

Aun así, todos los años se han conseguido las empresas necesarias para que todo el alumnado pudiera realizar sus períodos de prácticas.

La situación económica influye decisivamente en la demanda de plazas en formación Profesional. En Easo Politeknikoa se constata que la demanda en el ciclo de construcción es muy escaso, que en los ciclos industriales ha habido alguna dificultad para completar los ciclos y que se ha invertido la tendencia habitual hasta hace pocos años, con demandas masivas en los ciclos sociales, como "Atención a personas en situación de dependencia" o "Animación de actividades físico-deportivas". Asimismo, se ha comprobado que gran cantidad de desempleados han planificado una estrategia de recualificación (dos años cobrando la prestación por desempleo para realizar un ciclo formativo de dos mil horas- dos cursos académicos) a fin de poder facilitar su reinserción laboral, lo que hace variar notablemente el perfil del alumnado actual.

Por otra parte, desde el punto de vista social, la imagen de la formación profesional está mejorando, revalorizándose la formación y las posibilidades de entrar en contacto con el mundo de la empresa en un periodo más breve que el de la universidad, por ejemplo. Este cambio de imagen, seguramente está íntimamente relacionado con las decisiones políticas que se están tomando. La viceconsejería de Formación Profesional del Gobierno Vasco está apostando por evidenciar que hay alternativas para fomentar el empleo entre los más jóvenes y se han puesto en marcha proyectos de gran impacto como:

- ✓ **Lehen aukera.** Con este proyecto se ha conseguido dar la primera oportunidad laboral a un grupo de alumnos que había terminado su formación, a través de contratos de tres meses en los respectivos sectores. Easo Politeknikoa ha incluido 10 alumnos en esta experiencia.
- ✓ **Formación Dual.** Los programas en alternancia se han duplicado durante el curso 13-14 en el País Vasco y se espera que esta tendencia siga aumentando. Los contratos de Formación y Aprendizaje durante un año abren un mundo de posibilidades al alumnado y constituyen una oportunidad para las empresas, que consideran la opción de formar futuros trabajadores según sus necesidades específicas. Facilita, por otra parte, la adquisición de una competencia

profesional y personal más real. Durante el curso 14-15, 17 alumnos participarán en este programa y se espera que el número vaya en aumento.

Easo Politeknikoa consciente de la importancia del impacto que este tipo de programas pudiera tener debe seguir apostando por mantener estas iniciativas.

5.3. Objetivos y líneas estratégicas: nuevos retos

d. Aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.

La preocupación por la innovación permanente es una de las líneas de trabajo que ha querido siempre promover la dirección y que debe permanecer como eje estratégico básico en la formación que ofrece Easo Politeknikoa. Es, como señala Tejada, "una de las variables estratégicas determinante para la obtención de ventajas competitivas en un entorno turbulento, complejo e inestable de estos tiempos". (Tejada, 2009).

Desde el punto de vista **organizacional**, el centro está en permanente contacto con Tknika, "centro de Innovación de la Formación Profesional que busca relacionar investigación, innovación empresarial y formación" según su propia definición. De cara a los próximos años, la viceconsejería de Formación Profesional del gobierno Vasco, a través de este organismo, ha definido tres espacios para la innovación:

1. los entornos estratégicos
2. las áreas de especialización
3. los proyectos de especialización

Easo Politeknikoa se ha posicionado en el segundo espacio, liderando la Robótica Industrial o la Biomedicina en Euskadi, pertenecientes a las familias de Electricidad y electrónica y Sanidad respectivamente, pero tal vez no debiera conformarse con eso, dado que el resto de los centros fuertes ha encontrado su espacio en los entornos estratégicos. Aunque se ha hecho un gran esfuerzo por abrir líneas de innovación, sería interesante estrechar los vínculos con la actividad productiva para participar de manera más activa en el desarrollo económico más innovador.

Reto 1: Ser capaz de posicionarse también en los entornos estratégicos que establezca la Viceconsejería de Formación Profesional del Gobierno Vasco, en permanente contacto con el entorno productivo.

Desde el punto de vista **pedagógico**, donde también se busca la innovación, se han abierto líneas de investigación en cuestiones didácticas y formativas, participando en proyectos como TkLean, que busca la mejora del rendimiento educativo del alumnado que mayor nivel de fracaso pueda presentar, aplicando la metodología Lean, que propone, aplicar nuevas estrategias de mejora, que eliminen todas aquellas tareas que no aporta valor y se centren en la consecución de soluciones y resultados.

De todas formas, situándonos desde la perspectiva de un centro educativo, debería plantearse que la innovación se centrara también en conseguir un modelo pedagógico que se alinee con un perfil de alumnado flexible, capaz de adaptarse a entornos laborales cambiantes y que estén dispuestos a adquirir nuevos conocimientos de forma permanente, en un contexto educativo en el que confluyen aprendizajes formales y no formales (Lorente, 2012). Por otra parte, habrá tantos modelos didácticos como diversidad de contextos y de perfiles profesionales, porque el profesorado, que debería ser fundamentalmente un facilitador, debe crear situaciones de aprendizaje adecuadas a cada realidad profesional.

Por otra parte, y en un intento por dar un paso más, se hace una clara apuesta por la formación y la evaluación basada en competencias, ya que puede ser el modelo general que más favorece la participación activa en el proceso de aprendizaje, porque está centrado en la acción. Los métodos activos permiten superar la distancia entre teoría y práctica, siendo la resolución de problemas reales la que guía al alumnado para elegir teorías relevantes (Tejada, 2009). Los métodos que favorecen el metaaprendizaje, como el modeling o dar ejemplos, las demostraciones tutorizadas o monitorizadas, las pistas resolutorias, etc. permiten que el alumnado mejore sus habilidades para gestionar la información, resolver problemas o transferir lo aprendido (Rodríguez, 2006).

Asimismo, cuando hablamos de evaluación en Formación Profesional, ya no nos referimos exclusivamente a esa parte del proceso de enseñanza-aprendizaje que va orientando la educación formal, sino que debemos incluir aspectos como el reconocimiento y la acreditación de competencias profesionales, adquiridas también a través de sistemas no formales, y para ello debemos explorar qué criterios y qué instrumentos son los más indicados si queremos garantizar fiabilidad, objetividad y rigor (Arbizu, 2007) , (Del Pozo, 2012).

También se ha querido incidir en los Proyectos Internacionales para que el alumnado y el profesorado puedan recibir formación complementaria que mejore su

competencia, con estancias en el extranjero, para conocer otras experiencias y formas de hacer, que permitan ampliar horizontes.

Desde el punto de vista de la **gestión**, de entre todos los proyectos e iniciativas que se han llevado a cabo, una de las innovaciones que más eco y repercusión ha tenido en nuestro entorno es la implantación de un sistema utilizando la plataforma Google Apps for Education.

La implantación de este sistema ha sido un proceso que se inició de forma experimental en dos departamentos del centro, y que progresivamente se fue extendiendo al resto de los ámbitos, docente y administrativo. Desde el punto de vista de los beneficios obtenidos, sería interesante destacar que en estos momentos contamos con un sistema Simple, Ágil y Compartido (SAC), que nos permite una gestión documental y una gestión de las tareas, que facilita el desempeño de todos los profesionales. La implantación ha seguido su proceso de expansión, de manera que en estos momentos participan también tanto el personal no docente como el alumnado.

Lo que inicialmente se inicio como mejora, se convirtió en un proyecto de más entidad y ha terminado por cambiar parte de la cultura y de la forma de trabajar en el centro, manteniéndose en el tiempo, y respondiendo de esta manera a lo que se considera una verdadera innovación. (Rivas, 2000)

Otra oportunidad nada desdeñable sería la de buscar alianzas con entidades del entorno que nos permitan conocer otras realidades y posibilidades de mejora. En las proximidades a Easo Politeknikoa se sitúan centros tecnológicos con los que se han desarrollado colaboraciones. También los organismos públicos pueden ofrecer oportunidades de trabajo en común y experiencias enriquecedoras, a través de convocatorias y subvenciones, a las que habrá de estar atentos para poder aprovechar todas las oportunidades que se den.

Lo que de cualquier manera resulta evidente, es que surge un binomio indisoluble, como señala Tejada, que es el de la innovación unida a la formación: "debemos asumir definitivamente la formación para la innovación, a la vez que, aunque parezca paradójico, entendemos que todo proceso de innovación también es un proceso de formación..." (Tejada, 2009). Será preciso, por lo tanto, mantener en un nivel importante la formación del profesorado para que se vayan generando estrategias educativas innovadoras y una cultura de la innovación.

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

La formación profesional ha pasado de ser una alternativa para los estudiantes peores a convertirse en una auténtica opción, que ofrece elevados índices de empleabilidad (San Saturnino & Goicoechea, 2013). Pero esta situación ha puesto de manifiesto que los modelos tradicionales de enseñanza que se usaban no aportan el suficiente valor a la formación que hoy en día demandan las empresas y que valoran, además de las competencias propiamente técnicas, también aquellas de carácter transversal, como hacer frente a los acontecimientos, afrontar situaciones, tomar iniciativas, ser responsable y autónomo, demostrar capacidad de relación y comunicación o aceptar trabajar conjuntamente con un objetivo común (Perrenoud, Junio 2008), incluso con un carácter más social o emocional que estrictamente profesional.

La globalización, los avances tecnológicos y las transformaciones de los sistemas productivos obliga a los sistemas educativos a reconfigurarse (Lorente, 2012), a realizar de manera explícita una revisión de las programaciones que se elaboran en formación Profesional, y situarse en los denominados "nuevos escenarios de aprendizaje", que incluyen metodologías activas como son el aprendizaje basado en problemas, basado en la resolución de casos, o basado en proyectos... Y lo que realmente puede condicionar qué metodología es la más adecuada, es la necesidad de evaluar el posible desempeño en todos los ámbitos: "la evaluación es el motor del aprendizaje, ya que de ella depende tanto qué y cómo se enseña, como el qué y cómo se aprende" (Sanmartí, 2007) porque la evaluación es la que, al fin y al cabo, puede ser determinante (Monereo, 2010).

La noción de competencia, podría sustituir a las de aptitud, capacidad o cualificación, más habituales en el ámbito de la Formación profesional, pero supone una replanteamiento en la concepción de la formación, en el que se abren interrogantes en torno a cómo realizar la evaluación de los aprendizajes y sobre cómo organizar dichos procesos de aprendizaje (Lorente, 2012).

Ya que nuestro horizonte se centra en el ámbito laboral, deberíamos establecer qué mecanismos nos permiten canalizar en nuestro alumnado lo que se denomina Competencia profesional o laboral, que podría definirse como aquella capacidad general que se posee, y que aunque se asocia a una tarea laboral concreta, exige que se interprete en qué contexto es requerida, qué normas han de aplicarse y resolver la situación con eficacia (Rodríguez, 2006).

Para lograrlo, podemos tomar como referencia y asumir los principios del socioconstructivismo que cita Tejada, y en consecuencia, deberíamos plantearnos aquellos aprendizajes que fomentan (Tejada, 2009):

- la integración entre acción, realidad y experiencia
- la acción del alumnado
- la autonomía y la responsabilidad
- la reflexión como elemento que motiva el cambio
- la observación y el análisis
- la ampliación de intereses y significados
- la relación entre práctica y teoría
- el aprendizaje como constructo sociocognitivo
- el trabajo en grupo

En la misma línea, Rodríguez aboga por crear sinergias entre objetivos y procedimientos y estrategias, siendo los elementos más significativos de los programas de formación profesional (Rodríguez, 2006):

1. El desarrollo de la capacidad reflexiva
2. La conciencia de lo que se está aprendiendo y el desarrollo de las habilidades cognitivas
3. La transferencia de lo aprendido
4. El aprendizaje en equipo
5. El desarrollo de la autonomía personal
6. La cultura de la práctica

Asimismo, hay que tener en cuenta una serie de precauciones para entrar de lleno en el verdadero sentido de competencia. Antes de programar (Rodríguez, 2006):

1. Debe definirse la competencia desde la perspectiva de conocimiento combinatorio, siendo una persona la que construye su propio bagaje competencial.
2. Reconocer que cada persona presenta estrategias combinatorias diferentes y por lo tanto encuentra soluciones diferentes.
3. Diferenciar entre la competencia de una persona y las actividades que realiza.

Estas propuestas superan los modelos rígidos y tradicionales, según los que el oficio se aprender sólo de una determinada manera. También ese esquema según el cual, todo el alumnado debería aprender lo mismo, de la misma manera y al mismo tiempo. Supone, pues, romper algunas de las barreras que dan seguridad a un profesorado que no ha necesitado ejercer la docencia de otra manera, así como

potenciar estilos de enseñanza-aprendizaje más autónomos y que favorezcan procesos metacognitivos, en los que el alumnado, ya adulto, sea verdadera parte implicada en su proceso formativo.

La situación de transformación en la Formación Profesional exige formar desde diferentes ópticas y también revisar los modelos de evaluación.

Se evalúan aspectos como (Rodríguez, 2006):

- los conocimientos adquiridos
- las actitudes ante el trabajo
- la flexibilidad
- el potencial apitidual y cómo se realizan las actividades
- los resultados, el rendimiento, la eficacia y la calidad
- el esfuerzo realizado

Poder realizar una evaluación formativa, útil para el alumnado, orientadora, exige de procedimientos claros y válidos por parte del educador, exige tener en cuenta la diversidad de perfiles y poder adaptarse a cada uno de ellos, clarificar qué elementos se tendrán en cuenta de manera conjunta por parte de todo el profesorado, y qué resultados se esperan obtener, tal como señalan los decretos, para emplear un sistema de evaluación coherente y consistente.

En un modelo basado en competencias, la evaluación es el pilar fundamental. El proceso es importante pero la obtención de resultados es definitiva, y eso requiere de una serie de evidencias suficientes y fiables para demostrar que se han adquirido (Del Pozo, 2012), evidencias que respondan a criterios que deben ser públicos y conocidos, que ponen de manifiesto que además de conocimientos teóricos se han adquirido conocimientos sobre procedimientos y actitudes (Blas, 2007), que configuran la competencias deseada. Además, los criterios estarán fijados no sólo por el profesorado que imparte una determinada materia, sino que son agentes externos (las empresas, los contratantes, etc) los que también definen qué hace falta, qué estandares se deben alcanzar.

En este contexto de revisión y adecuación, habría que añadir además circunstancias nuevas, como son:

- la dificultad intrínseca a la evaluación de las llamadas competencias transversales, hasta el momento bastante ignoradas en el proceso de evaluación habitual.
- el reconocimiento y validación de los aprendizajes realizados fuera del entorno formal, especialmente la habilitación de personas adultas.

- la evaluación compartida entre centro y empresa en la formación dual, con dos enfoques, a priori, diferentes.
- la necesidad de orientar a partir de la evaluación para que cada uno establezca el itinerario más adecuado.
- la necesidad de formarse constantemente, entrando y saliendo del ámbito educativo siempre que sea necesario para renoverse (Longworth, 1999)

Desde esta perspectiva sería interesante analizar en el ámbito pedagógico de la Formación Profesional otras propuestas diferentes a las actuales. Se plantea como imprescindible e incluso urgente:

- poder superar el desfase que se produce entre la escuela y el mundo laboral, haciendo que se corresponda verdaderamente lo aprendido con lo que posteriormente se necesitará para el desempeño profesional.
- ser capaces de unificar subsistemas que hasta ahora eran independientes, estableciendo una línea de coherencia para el Centro Integrado.

Parece evidente que el modelo general que mejor podría ayudar en la consecución de estos propósitos sería el basado en las competencias (Blas, 2007), con propuestas más concretas e interesantes para ser analizadas como el Balance de competencias (Rodríguez, 2006), que puede ser aplicado en diferentes contextos, tiene un marcado carácter orientador, implica de manera activa al propio evaluado, por lo tanto de manera personalizada, y que tiene sentido tanto en entornos laborales como estrictamente docentes.

Finalmente, se impone la necesidad de una actitud abierta al cambio en el ámbito pedagógico, flexible, como la que pretendemos conseguir con nuestro alumnado, que nos permita actuar con seguridad aunque cambien los contextos y los perfiles.

Reto 2: Explorar nuevos escenarios de enseñanza-aprendizaje a través de la revisión de recursos metodológicos y nuevas opciones de evaluación, para ser un referente de innovación educativa en Gipuzkoa

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.

El Decreto 46/2014 especifica de forma clara cuál ha de ser el formato que adopte en cuenta a estructura de gobierno el Centro Integrado de Formación Profesional:

Nuevas estructuras organizativas a tener en cuenta

El decreto de Centros Integrados establece qué nuevas estructuras organizativas ha de presentar, lo que supone algunas variaciones respecto a un centro de Formación Profesional, debido entre otras razones, a la necesidad de hacer partícipes a otras entidades hasta ahora ajenas al sistema educativo y que están relacionadas directamente con el entramado productivo, el empleo y la ciudadanía en general.

Si en estos momentos la respuesta educativa que se ha de ofrecer es mucho más amplia, esta habrá de contar con la colaboración de los agentes que mejor conocen cuáles son las demandas del entorno empresarial, empresarios y sindicatos, de los que gestionan las oportunidades de empleo, como es el caso del Servicio Vasco de Empleo (Lanbide) y de los diferentes estamentos sociales implicados en poder dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía, como el ayuntamiento o las agencias de desarrollo locales, por ejemplo.

Así se proponen órganos que se mantienen, pero también novedades muy relevantes:

- **Órganos de gobierno y participación:**

En cuanto a los órganos de gobiernos de los Centro Integrados, no hay variaciones relevantes en cuanto a los que se proponen, ya que se contemplan Equipos directivos compuestos por las figuras de director/a, jefe/a de estudio y secretario/a, además de la de administrador/a como componentes del Equipo Directivo, tanto para públicos como privados concertados.

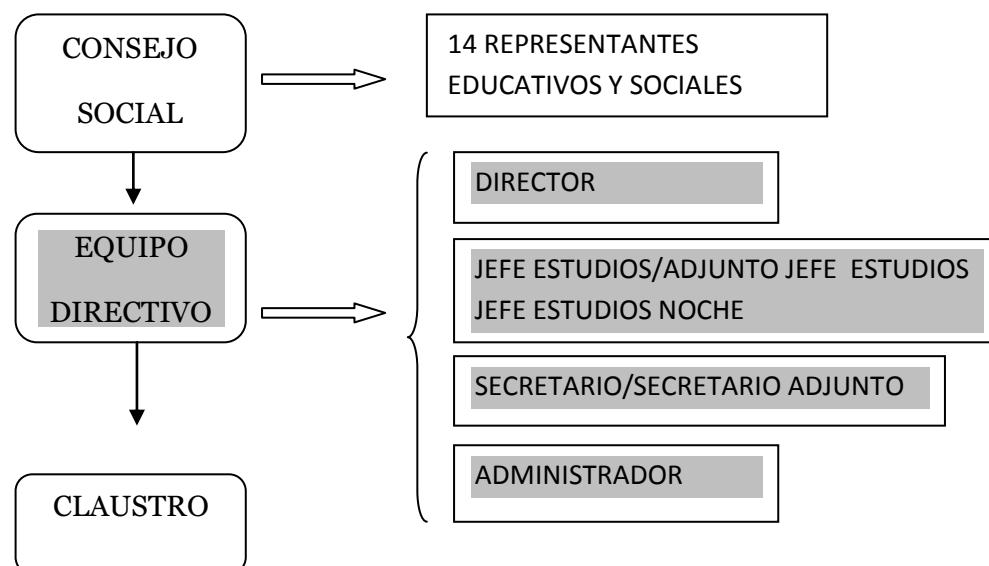
El Equipo directivo: Debido a la magnitud del centro, la estructura base del equipo directivo en este caso, en cuanto a órganos unipersonales se refiere, se verá aumentada para garantizar una correcta gestión del centro, de manera que se especifican las siguientes figuras:

- La dirección: que presenta el presente proyecto de dirección y cuyo nombramiento, en caso de producirse, deberá responder a los principios de mérito, capacidad publicidad, según lo señalado en el artículo 15 del Real Decreto 1558/2005 para los centros públicos. Entre sus funciones, destacar especialmente las relaciones con las instituciones educativa y laboral, así como con todos aquellos organismos que demandan un servicio de formación y orientación.
- La Jefatura de Estudios estará compuesta por tres personas: Jefe de Estudios, Adjunto al Jefe de Estudios y Jefe de Estudio de noche. Debido al volumen de

alumnado y a las diferentes tareas que es preciso asumir, se buscará diversificar las tareas y responsabilidades, buscando siempre garantizar una perfecta coordinación.

- Junto a la figura del secretario, que coordina al personal de administración, se sitúa la del secretario adjunto, que colabora en la gestión de todo el alumnado que no forma parte de la formación inicial y que es asimismo, el responsable de calidad.
- Finalmente, el administrador será el encargado de llevar al día la gestión económica, que en un centro del tamaño de Easo Politeknikoa, requiere una gran dedicación y minuciosidad.

En términos de estructura de gobierno, y tal como se recoge en el Proyecto Funcional del Centro Integrado, el esquema de Easo Politeknikoa ha de responder al siguiente organigrama:



Es entre los órganos de participación donde se produce una importante novedad, ya que junto al Claustro de profesores, aparece la figura del Consejo Social, en sustitución del Consejo Escolar.

El Consejo Social, órgano de participación de la sociedad, con funciones que se asemejan a las del Consejo Escolar, aunque habría que añadir singularidades propias del Centro Integrado, como fomentar la relación con empresas o aprobar la contratación de servicios de expertos, estará formado por 12 miembros:

- el director/a, que preside el consejo

- un representante educativo, otro en materia del empleo y un tercero en representación del departamento del que dependa el centro (tres en total);
- cuatro representantes de la comunidad educativa (dos profesores, un representante del PAS y un representante del alumnado mayor de edad);
- cuatro representantes de los agentes sociales (dos de organizaciones empresariales y otros dos de organizaciones sindicales que sean representativas en el entorno);
- finalmente, el secretario, que cuenta con voz pero no voto. (la participación de las familias no es tenida en cuenta debido a la edad y perfil del alumnado).

El claustro de profesores: es el órgano de participación que da la palabra al conjunto de profesores. Si bien es cierto que un claustro demasiado amplio puede suponer una limitación en cierto sentido, hay determinados aspectos, que independientemente de que se haya podido suscitar un debate en otros foros, como puedan ser los propios departamentos, es el claustro el espacio común para la toma de algunas decisiones.

- **Órganos de coordinación**

También es este caso de dibujan figuras nuevas para los Centros Integrados de Formación Profesional:

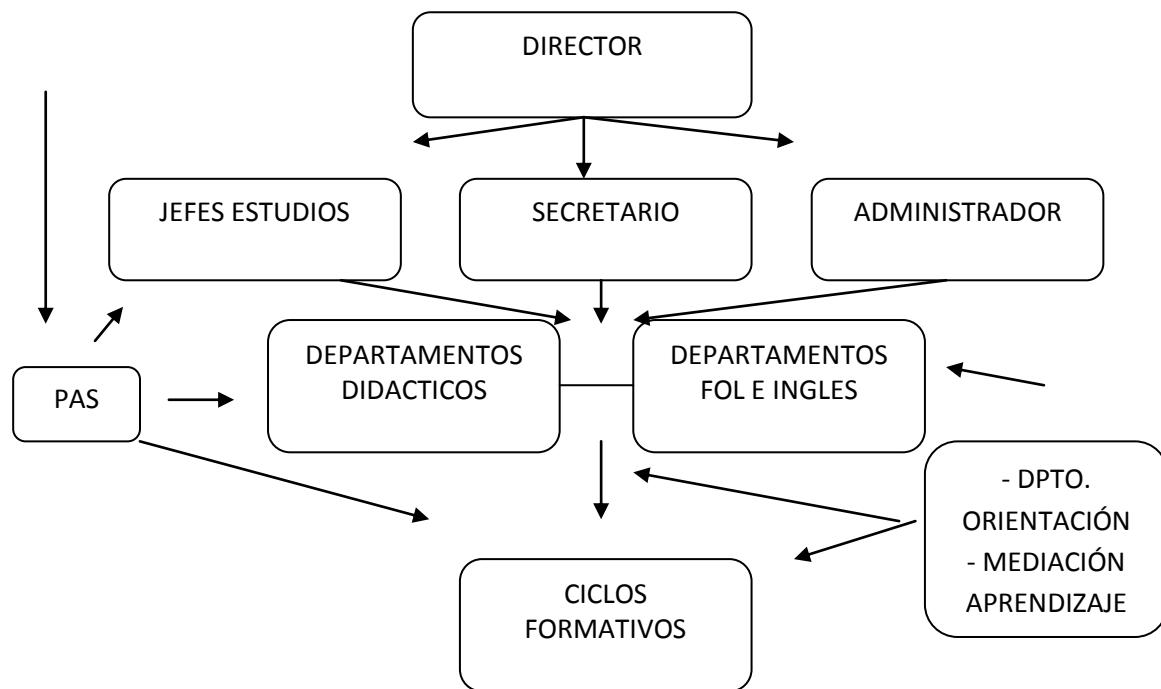
La comisión Técnica de Coordinación: compuesta por los miembros del equipo directivo y los jefes de los departamentos didácticos, a la que se podrán incorporar, con voz pero sin voto, y a requerimiento de la dirección, otros miembros del claustro de profesores. Sus funciones son las equivalentes a las del Equipo de coordinación pedagógica.

Los Departamentos didácticos: en dependencia de jefatura de estudios, están compuestos por los profesores de una determinada familia profesional. Cada departamento tendrá un responsable o jefe de departamentos, según indica la ley, pero en nuestro caso, se nombrarán también tantos coordinadores como ciclos diferentes existan, impulsando la gestión horizontal departamental.

El Departamento de Información y orientación Profesional: desde la perspectiva de un centro integrado, la orientación y la información toman un papel relevante que debe asumirse con especial atención. Este equipo de trabajo estará constituido por miembros del Departamento de FOL, la figura del orientador y la persona que ejerce la mediación de aprendizaje, para intentar cubrir todas las posibles demandas. El reto actual para la orientación profesional es el preparar a las personas para

desempeñar variados roles ocupacionales y vitales, para que sean capaces de encontrar salidas diferentes a sus potencialidades y competencias (Rodríguez, 2006).

Evidentemente, a la hora de definir órganos y tareas no existe un único formato, un solo organigrama, sino que es preciso utilizar varios, si de verdad se quiere explicar cómo funciona y cómo se organiza un centro. Así, al tener en cuenta no sólo a los órganos directivos, sino también a los que hacen posible el día a día de un centro educativo, los departamentos didácticos, los demás departamentos, el conjunto de profesorado y el personal de PAS, pasamos de un organigrama jerárquico a un organigrama funcional con una estructura más compleja:



Documentos de Dirección y Gestión

Los documentos de planificación y gestión han de constituir el hilo conductor de la labor de un centro, porque son los que dotan de coherencia al trabajo de los distintos miembros de la comunidad educativa. El Proyecto Funcional o el Proyecto Curricular serán documentos mucho más útiles en la medida en que cuentan con la participación de todos. Por ese motivo, y de acuerdo con la propuesta de Navarro, aunque el Equipo Directivo desempeña una función fundamental en la elaboración, desarrollo y evaluación de estos proyectos, cuando se asume la función de líder el

proceso, también se tiene que favorecer la participación, co-implicando a todos los sectores (Navarro, 2002).

Entre los documentos de dirección y gestión, mención especial requiere, como ya se ha señalado anteriormente, el **Proyecto Funcional de Centro**, en el que se han de recoger las líneas fundamentales de trabajo. El Proyecto Funcional, por las características del centro integrado que debe adecuarse permanentemente a la situación y al contexto productivo, deberá ser revisado con una frecuencia mayor de lo que se suele plantear de modo habitual para un Proyecto Educativo de Centro, ya que la situación, y más en tiempos de crisis, exige propuestas dinámicos y que respondan verdaderamente a la demanda social, cuestionando incluso los pilares básicos de cualquier institución. Esa será pues, una de las características del Proyecto: dinamismo y capacidad de adaptación a un contexto en permanente cambio.

En consonancia con el nuevo Plan Funcional, el equipo directivo elabora el **Plan Anual de Centro**, en el que se recogerá los elementos propios de una año académico en concreto, aquello en lo que se incidirá de manera relevante y en lo que se centrará la atención por parte de toda la comunidad educativa.

Asimismo, se elaborará la **Programación General Anual**, centrada en aspectos de tipo curricular, y que como señalábamos anteriormente, tiene menos estabilidad que en un centro que no sea de Formación Profesional. El KEI-IVAC, organismo dependiente del gobierno vasco y encargado de desarrollar los contenidos curriculares, revisa constantemente los documentos oficiales para atender las solicitudes de adaptación que le requieren los centros, atentos a los nuevos requerimientos tecnológicos, laborales o sociales, cuando estas obedecen a necesidades justificadas.

La LOMCE (2013) introduce como novedad que el **Plan de Convivencia** se ha de incluir en la Programación General de Aula. Este aspecto de reciente aprobación aun no ha sido incorporado debidamente en el caso de Easo Politeknikoa. Incluso el propio Plan de Convivencia es una de las grandes carencias con las que cuenta el centro y un reto pendiente. El hecho de tratarse de un alumnado adulto ha llevado a pensar erróneamente que no era necesario regular este aspecto ni exigía una implicación especial por parte de la dirección en cuestiones de relación. Sin embargo esto no es del todo así. A partir de ahora, Easo Politeknikoa se propone implementar políticas que mejoren:

- la igualdad: impulsando actividades que permitan reflexionar acerca de la igualdad de género, la igualdad de oportunidades y los derechos de cada grupo diferencial sin menosprecio de los demás. En este sentido, en el ámbito de la Formación Profesional hay todavía mucho por hacer, en consonancia con uno de los fines que se señalan para los Centros Integrados.
- el compromiso social: involucrando al alumnado en campañas de calado social, que les conecte con la realidad que nos rodea, propiciando una análisis crítico y una participación ciudadana activa y comprometida.
- los valores personales: dando relevancia a la adquisición de competencias personales tanto como a las profesionales, impulsando las buenas prácticas, el comportamiento ético y el compromiso personal.
- el respeto a la diferencia: en un entorno cada vez menos homogéneo en todos los sentidos, fomentar el valor de la diversidad, de lo diferente como fuente de riqueza.
- el valor de la interculturalidad: en un mundo de globalización, de crisis económica que moviliza a los pueblos en busca de futuro en otros lugares, entender la diversidad cultural no como una amenaza, sino como una nueva realidad en la que todos hemos de convivir, pero que nos permite crecer a todos.

Reto 3: Elaborar un Plan de Convivencia, contando con el Observatorio de la convivencia, que pueda articular la coexistencia de grupos muy diferentes y fomentar una cultura fundamentada en valores

Otro documento a re-elaborar tras la elaboración del nuevo Proyecto Funcional es el **Reglamento Régimen Interior**. En un Centro Integrado van a convivir grupos de población muy diferentes y diversos en cuanto a necesidades, grados de madurez, actitudes o expectativas. Deberá establecerse una reglamentación interior que favorezca una convivencia beneficiosa para todos, un intercambio de experiencias y un espacio en el que se permita el desarrollo de las aptitudes personales, sociales y profesionales (López-Fuensalida, 2007).

El Reglamento de Régimen Interno debe recoger las normas y procedimientos, pero no las funciones que ya aparecen en el Proyecto Funcional; no es necesario que aparezcan aquellos contenidos que ya están recogidos en otros documentos, como pudiera ser el Decreto de Derechos y Deberes del alumnado no universitario, porque eso ya está regulado, ni tampoco aquellos aspectos, que por muy deseables que sean, quedan fuera de nuestro margen de maniobra (Antúnez, 1992).

En cuanto a las **Programaciones Didácticas de los Departamentos**, el reto que se nos plantea por delante es el de conseguir programar superando los compartimentos estancos de cada módulo, para comprender el significado de una unidad formativa coherente, cuyos contenidos se agrupan por la competencia que se pretende lograr (Blas, 2007). Si de verdad aspiramos a trabajar por competencias debemos programar en función de otros parámetros, con metodologías diferentes, con propuestas de actividades basadas en la acción como respuesta a situaciones reales y con un sistema de evaluación que mida si efectivamente se ha desarrollado la competencia a través del desempeño.

La **Memoria Anual** debe ser el alfa y el omega, el principio y el fin del proceso educativo anual, siempre y cuando el análisis y la reflexión se hagan desde la autocrítica y la búsqueda de la mejora, desde una participación que tenga en cuenta todas las voces. Debería entenderse como una evaluación interna y formativa para el desarrollo profesional e institucional, como una auto-examen reflexivo orientado a la mejora (Lorenzo, 2011).

Documentos como el **Plan de Emergencias** en Easo Politeknikoa, al contar con un ciclo específico al respecto, es liderado por ese departamento, ya que no hay mejor experiencia que la puesta en práctica de un Plan que se ha diseñado de principio a fin, y que se ha implementado y que posteriormente puede ser evaluado.

Otros documentos que hacen referencia a Planes como el de Comunicación o Tutorías se tratarán en apartados específicos.

Relación entre el componente académico y gestor

Easo Politeknikoa ha ido creciendo hasta que, llegó un momento en que su gestión se fue complicando y dificultando progresivamente, ya que se buscaba poder controlar todos los elementos que estaban implicados en cualquiera de los numerosos procesos existentes.

Los modelos de gestión de calidad exigían un número de evidencias documentales y de registros cada vez mayor, que dificultaba la labor propia de un centro cuyo núcleo debe ser la docencia.

Este recorrido llevó finalmente a hacer una reflexión que concluyó en la búsqueda de un sistema de gestión que simplificara y fuera capaz de eliminar todo aquello que realmente se podía constatar que no ofrecía valor. Esta necesidad y la combinación con herramientas digitales, ha permitido poder establecer lo que en Easo Politeknikoa denominamos SAC: sistema de gestión Simple, Ágil y Compartido:

- Simple: El objetivo es centrarnos en lo que sea estrictamente necesario, claro en su uso y que aporte valor a cada uno de los usuarios. Tras revisar toda la documentación con los distintos departamentos y en los niveles de organización general, se ha decidido cuáles serán los elementos imprescindibles en la gestión del centro, siendo eliminados todos los demás.
- Ágil: Si hablamos de un número importante de personas implicadas en la gestión, ofertas diversificadas y contextos cambiantes, debemos ser capaces de tener respuestas, canales y herramientas de trabajo dinámicos y eficaces. Así la creación de un repositorio documental, que se actualiza constantemente, unido a los de los diferentes departamentos, permiten una gestión rápida, tantas modificaciones como sean precisas y poder acceder desde cualquier lugar al espacio virtual creado a tal efecto.
- Compartido: En este esquema simple, cada persona sabe qué parte del engranaje total le corresponde, y la estructuración de todo el sistema hace la transferencia es más fácil.

Este modo de gestionarse se combina con una total descentralización, basada en la autonomía de los Departamentos didácticos. Cada departamento es como una "pequeña escuela" en la que están representados todos los elementos importantes del sistema, de manera que se auto-gestionan y en determinados momentos se coordinan con sus homólogos para dar cuerpo a la estructura global. Esta autonomía incluye aspectos didácticos, de recursos humanos e incluso gestión económica.

El esquema con el que tratamos de explicar nuestro funcionamiento a cualquier persona nueva que se incorpora al centro es el siguiente gráfico:



P: procesos; D: departamentos; T: tareas y CT: coordinación tareas (www.ieaso.com)

Este proceso de continuar buscando lo esencial aun no ha finalizado, sino que debemos seguir avanzando en el mismo, definiendo qué consideramos prioritario en la nueva estructura de Centro Integrado, y revisando las tareas, a fin de eliminar algunas, si en el fruto de la constante revisión, se constata que no ofrece valor ni a los departamentos, ni en consecuencia al centro.

Desde este punto de vista de gestión compartida, el profesorado no es sólo un docente, sino que asume más funciones que desarrolla en un entorno sobre todo departamental, o en ocasiones a nivel más general de centro, como ocurre con tareas como Relación con las empresas, coordinación de formación dual, coordinación de FCT, dinamizador o responsable de normalización lingüística.

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

La misión de los líderes, en estos tiempos de incertidumbre, debería centrarse en aspectos como los que señala Longo (Longo, 2009) referenciando a Drath, y que serían:

- dotar a un grupo humano de una dirección, de una referencia hacia dónde ir
- imbuir a ese grupo de motivación o compromiso
- capacitar al grupo para afrontar el cambio, especialmente cuando este tiene que ver con transformar valores o expectativas de las personas.

Tres tareas aparentemente simples pero no sencillas. Si la necesidad de formación de los Equipo directivos es un acuerdo general, dada la dificultad intrínseca de la gestión de grupos, en el caso de los Centros Integrados, por su especificidad y complejidad, es todavía más acuciante por la diversidad de ámbitos (industriales, tecnológicos, sanitarios, sociales,...) y la participación de diferentes administraciones, cada una con una legislación y competencias propias (López-Fuensalida, 2007).

En el País Vasco, la Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la Formación Profesional, en referencia a las responsabilidades que competen al equipo directivo, recomienda que este defina, documente, implante y actualice un proceso para el desarrollo de la formación, así como que adopte las medidas necesarias para asegurar que su gestión se realiza en condiciones

controladas y garantizar que el alumnado adquiera las capacidades y/o competencias previstas. Para lograrlo, debe asegurar que:

- el profesorado dispone de los espacios, talleres, equipos y recursos necesarios. En este sentido, se ha realizado un verdadero esfuerzo por dotar a los departamentos de todo lo preciso para garantizar una enseñanza de calidad.
- el profesorado tiene la competencia y la actualización tecnológica necesaria para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle en condiciones óptimas. Teniendo en cuenta que un centro público no puede seleccionar al profesorado que tiene en plantilla, debe redoblar sus esfuerzos en proporcionar la formación necesaria para que pueda tener la competencia y actualización requeridas, aunque este aspecto no dependa sólo de la dirección sino también de la disposición del personal.
- se realice un adecuado desarrollo curricular en cada departamento didáctico para responder a las necesidades del entorno productivo. Es en este aspecto en el que se plantea un verdadero reto, a fin de superar esquemas que se mantienen inamovibles durante mucho tiempo, dando en ocasiones la espalda a lo que ocurre y se demanda desde las empresas.

Por este motivo, y en relación directa con la organización que se proponía en el apartado anterior para Easo Politeknikoa, la propuesta de liderazgo y de gestión es clara: el contexto actual, la sociedad del conocimiento, de la diversidad, de la especialización... requiere modelos de liderazgo que no se pueden basar en la centralización ni en la verticalidad, sino en un liderazgo distribuido, en el que algunas personas asumen tareas y responsabilidades durante determinados momentos ,y otras aceptan ese liderazgo, en un entramado complejo, pero donde todos sienten que son parte importante. En palabras de Murillo (Murillo, 2006) se trataría de propiciar "un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro... Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes"

Si apostamos por que cada departamento funcione como una pequeña escuela, con autonomía, estamos asumiendo que en ese núcleo algunas personas ejercen un liderazgo, acordado y consensuado entre ellas. Se está proponiendo que sean creativos, que se tomen decisiones en los lugares más próximos a la acción y niveles altos de participación, lo que supondrá una estructura más completa (Antúnez, 1992).

En este contexto organizativo, la función del equipo directivo consiste básicamente en:

- dotar de coherencia interna al sistema, a través de líneas estratégicas compartidas.
- seguir manteniendo niveles de motivación altos para que la implicación sea total y en reconocer el papel de todos los que asumen esa tarea, ejerciendo en ese sentido un liderazgo emocional, decisivo en cualquier organización.
- iniciar, impulsar, facilitar y gestionar el proceso de transformación (Murillo, 2006), el cambio que supone pasar a ser Centro Integrado.

En el fondo, de lo que estamos hablando es de poder obtener lo mejor de cada uno de los miembros de la organización, y que cada uno contribuya con lo que mejor sabe hacer, de manera que en esa área sea un referente para los demás. "El equipo directivo debe ser un transmisor de ilusión y actitud democrática... para que todos se sientan vinculados a un proyecto común" (Garcia y Jimenez, 2013)

Si en los planos pedagógico o de la innovación hablamos de adecuación al entorno productivo y social, también el liderazgo debe ejercerse en función del contexto (Malizia, 2005), pero garantizando siempre una serie de condiciones, como son:

- impulsar valores comunes entre los colaboradores, que no subordinados
- propiciar la iniciativa, la autogestión y la autorresponsabilidad
- desarrollar el empoderamiento, con sus responsabilidades y obligaciones, que a su vez dependerá tanto del contexto como de las características personales (San Saturnino & Goicoechea, 2013)
- sustituir el poder para controlar por la influencia para que se haga
- fomentando el grupo como estrategia y el reconocimiento y la sencillez como valores fundamentales
- favorecer una motivación intrínseca
- orientarnos hacia la calidad como distintivo de la organización, para que todos podamos sentir el orgullo de ser parte de la misma
- reflexionar sobre la práctica educativa, en busca de "buenas prácticas"

Esta idea tiene a su vez otra consecuencia en cuanto a la perdurabilidad de los grupos. No deberían existir estructuras perennes o invariables, sino que se deberían generarse equipos en función de las tareas o proyectos que se van a desarrollan, transcendiendo los departamentos o las especialidades didácticas, y agrupados en

torno a la consecución de objetivos. Se trataría, en definitiva, de explorar otras soluciones organizativas (Antúnez, 1992).

Reto 4: Explorar otras posibilidades en torno a la organización de centro, que ofrezcan soluciones polivalentes y permitan ejercer un liderazgo distribuido

h. La relación con las familias por parte del centro.

De los más de 1000 alumnos que iniciaron el cursos 2013-14, solo 16 eran menores de edad, dándose esta condición además sólo durante unos meses del primer curso. La media de edad del alumnado ese curso era de 26,2 años, dato realmente significativo para comprender la falta de relación con las familias.

Nos encontramos en etapas educativas post-obligatorias caracterizadas por aspectos como que:

- parte del alumnado que llega a los ciclos medios, lo hace después de no haber tenido una buena experiencia en la formación obligatoria, repeticiones de cursos y trayectorias de cierto fracaso escolar, lo que significa que superan los 16 años.
- los que acceden a ciclos superiores han cursado bachillerato o son mayores de 19 años como mínimo, e incluso en un número cada vez más importante, son universitarios que buscan un complemento y formación práctica.
- retorna a las aulas un perfil de adultos, con un recorrido profesional, que o bien ha perdido su empleo y necesita re-cualificarse, o bien busca una mejora en su ámbito laboral.

Todo ello supone que la presencia de las familias es mínima, exceptuando algunos casos de los ciclos medios, y que salvo en contadas ocasiones, no hacen un seguimiento presencial en el centro.

En el caso de los ciclos medios, a los que en teoría se puede acceder desde los 16 años, se convoca a las familias a un reunión de principio de curso, para presentar el ciclo y establecer contacto con el tutor. El número de asistentes es poco relevante si consideramos el volumen de alumnado matriculado.

En cumplimiento de la ley, se les pide autorización escrita en el caso de los menores de edad, para la realización de determinadas actividades (especialmente cuando se realizan fuera del centro), siendo en todos los casos el propio alumnado el intermediario, algo esperable con un alumnado adulto.

Aunque se han abierto canales de comunicación a través del correo electrónico, en muy pocas ocasiones existe contacto por parte de las familias con los respectivos tutores y se da poca respuesta a los intentos de seguimiento del profesorado.

Aunque se constituyó una Asociación de Padres en su momento, y se intenta mantenerla, no hay personas interesadas en participar, ni existe la necesidad de compartir intereses comunes.

En los órganos de participación, como el Consejo Social, tampoco se contempla la posibilidad de que las familias estén representadas.

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

La atención a la diversidad entendida desde un planteamiento inclusivo, es decir, todos somos diferentes y tenemos distintas necesidades educativas, también es una realidad en un centro de Formación Profesional. No obstante, los aspectos diferenciales asociados a deficiencias son poco habituales, quedando limitados a cuestiones sensoriales (déficits auditivos y visuales).

La diversidad se manifiesta especialmente en algunos aspectos como:

- **La edad del alumnado.** Tal como se ha comentado anteriormente, las diferencias de edad entre el alumnado son cada vez mayores, y no sólo dependiendo del tipo de ciclo que se solicita, medio o superior, sino que dentro de un mismo grupo de aula se da una variabilidad que se ha convertido en un nuevo elemento a tener en cuenta. Hay grupos en los que el rango de edad puede oscilar entre los 17 y 40/45 años, lo que obliga a que el profesorado tenga que responder a expectativas de aprendizaje muy diferentes, a necesidades y a ritmos muy dispares y diversos.
- **El bagaje escolar.** Hay cierta tendencia todavía hoy en día, que asocia al alumnado que llega a los ciclos medios, en general, con una escolarización difícil en el periodo de enseñanza obligatoria, y que está abocado a la formación profesional, si quieren continuar formándose, como su única alternativa. Esa imagen de fracaso y de falta de competencia académica, condiciona sus expectativas de rendimiento y de éxito escolar, que es necesario abordar en el aula de manera especial. Afortunadamente, esa situación no se da en los ciclos superiores, donde hallamos una casuística mayor.

- Las **necesidades educativas especiales**, y en consecuencia el tipo de adaptaciones curriculares que se contemplan en la formación profesional, tienen que ver fundamentalmente con situaciones relativas a deficiencias sensoriales (sobre todo limitaciones auditivas, algunas muy severas, que precisaban de personal de apoyo para la comprensión de las clases y adaptación de materiales) y físicas, pero en ningún caso cognitivas, ya que nos encontramos en una etapa educativa no obligatoria y han tenido que pasar el filtro de superar una educación obligatoria y unos requisitos mínimos en cuanto a cumplimiento de objetivos y de acceso.

En los **ciclos medios**, también encontramos los tres grandes grupos a los que se refiere Espinós en su estudio, clasificados en función de la motivación (Espinós, 2014):

- Alumnado con la formación suficiente y motivado
- Alumnado con un nivel bajo en formación básica
- Alumnado con poca motivación para seguir estudiando, pero que continúa debido a las dificultades para encontrar trabajo

Si ponemos el foco en los **ciclos superiores**, hallaríamos también diferencias:

- Alumnado procedente de bachillerato, que no ha podido entrar en la universidad y accede al ciclo porque es lo más similar a la formación deseada
- Alumnado que ha cursado ya una carrera universitaria, pero que no encuentra trabajo y busca el componente práctico de la FP
- Alumnado que desea ampliar sus estudios, que acceden a través de pruebas específicas, y el más dispar en cuanto a edad

Todas estas y más tipologías serían posibles, especialmente si el aprendizaje a lo largo de la vida se convierte en una opción real, pero la cuestión de fondo es cómo gestionar esta diversidad.

- Algunas voces ya apuntan a flexibilizar la duración de los ciclos, pasando de dos a tres años, de manera que se puedan establecer ritmos diferentes.
- Por otra parte, desde el propio decreto de Centros Integrados se hace especial hincapié en los procesos de orientación personal, para que cada uno pueda establecer su itinerario formativo aprovechando todas las posibilidades que le ofrece el sistema, lo que termina con la visión de recorrido único y entraña con nuevas perspectivas como los Entornos Personales de Aprendizaje (PLE).

- No podemos obviar los recursos con los que cuenta el profesorado, tanto desde el punto de vista metodológico como de la evaluación, por lo que también en este aspecto, la propuesta basada en competencias, como se señalaba en el apartado correspondiente, pueden facilitar el tratamiento de la diversidad, la individualización de los procesos y la satisfacción de expectativas diferentes.

j. Partiendo del Proyecto Funcional de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento. Relevancia en el centro de este aspecto.

Uno de los fines que la legislación plantea para los Centros Integrados es el de informar y orientar a las personas para que tomen las decisiones más adecuadas respecto a las distintas posibilidades y necesidades de formación profesional en relación con el contexto productivo en el que se encuentran.

El objetivo es ofrecer datos acerca de las oportunidades de empleo, la acreditación de competencias y cualificaciones, la oferta formativa existente y los itinerarios formativos indicados en cada caso. El fin último siempre estará orientado a la inserción laboral y a la movilidad en el ámbito laboral (Arbizu, 2007). Lo ambicioso de esta propuesta, es que el proceso de orientación no se circumscribe sólo a la etapa en que están escolarizados, sino que se aspira a un orientación a lo largo de la vida, porque también lo hace el proceso de aprendizaje.

Partiendo de este cometido, es evidente que el Proyecto Funcional del centro debe recoger con especial interés cómo se desarrollará la acción tutorial y la orientación personal y profesional para todos los grupos de interés:

- Grupos de **formación inicial**. Todos los grupos de alumnos matriculados en los diferentes cursos y ciclos tienen asignado un tutor, que dispone de una hora semanal para ejercer su función, procurando que los procesos de seguimiento y asesoramiento sean siempre individuales y por supuesto, fuera del aula. Para el periodo de Formación en los Centros de Trabajo, FCT, se asigna a cada grupo un tutor específico a tal efecto, que asume la intermediación con las empresas y realiza el seguimiento personalizado del alumnado. Dado que la relación con el sector de las empresas es vital para la adecuación de la oferta educativa, el tutor de FCT se convierte en una pieza clave en la orientación y el asesoramiento profesional.

El **Plan de Acción tutorial** tradicionalmente se ha centrado en la atención a este alumnado, en un proceso que iba desde la acogida hasta el final de su

estancia en el centro, abordando el desarrollo personal, vocacional y profesional, pero es probable que desde la perspectiva del Centro Integrado, sea necesaria una revisión profunda respecto a cómo incluir a otros grupos.

- Grupos de **formación continua**. Entre este alumnado que trabaja, la diversidad de recorridos formativos es grande, por lo que todavía está más indicado el asesoramiento individual para diseñar el itinerario más adecuado. La orientación de este colectivo adquiere un carácter multidimensional: un papel relevante tiene el secretario del centro, indicando las posibles convalidaciones respecto a la formación académica formal, el profesorado especialista, y la Mediadora de aprendizaje, que asesora a cada persona, el Dispositivo de Reconocimiento de la competencia, que procura asesores y evaluadores en cada especialidad, para que de forma individual, revisen cada caso y establezca cuál es el recorrido formativo a seguir, porque el objetivo es no tener que invertir en formación para conseguir competencias que ya se han adquirido a través de la experiencia laboral y definir cuáles son las que faltan para conformar el requerimiento de un título (Arbizu, 2007).
- Grupos de **desempleados**. Aunque supuestamente vienen asesorados por el Servicio Vasco de Empleo, cada vez es más frecuente que desde allí se les derive al centro para hacer un asesoramiento más pormenorizado y completo, a cargo de la figura de Mediación de Aprendizaje.
- La **sociedad en general**, se convierte a partir de la creación de los Centros Integrados en demandante de orientación a lo largo de la vida, para lo cual, el sistema está a su disposición.

A la vista de toda esta casuística, la labor se va haciendo más compleja. Como ya se señalaban en otros apartados, el profesorado, además de docente, debe asumir un papel de tutor especialista y de asesor en un ámbito profesional concreto. Esta nueva función requiere también formación específica para poder llevar a cabo la asesoría, porque deben:

1. Informar: ofrecer todas las posibilidades formativas, formales, no formales e incluso informales, sin perder de vista las características personales de quien solicita los datos
2. Ayudar en la toma de decisiones: para que cada persona pueda decidirse por la alternativa que más le convenga.

La orientación requiere conocer no sólo cuáles son las variables que demanda el mercado de trabajo o los posibles itinerarios formativos, sino también qué moviliza a

las personas a actuar ante un conjunto de requisitos competenciales. Es un concepto de orientación más complejo que el que existía años antes, porque, por una parte, en estos momentos conseguir un trabajo exige educación formal, recapacitación y formación continua (Rodríguez, 2006), y por otra, si intervienen tantas personas y servicios para realizar la tutorización de los itinerarios formativos, se torna imprescindible una coordinación rigurosa para que todos aúnen criterios informativos en cuanto a recursos y estrategias.

k. Servicios complementarios del centro

Dado que un centro de formación profesional es diferente a uno de formación obligatoria, los servicios que ofrece están acordes con el perfil de la población que ha de atender, y persiguen objetivos relacionados básicamente con la orientación y el empleo, dos de las demandas mayoritarias. Así, entre los servicios que propone Easo Politeknikoa señalar:

- **Mediación de aprendizaje.** El servicio de mediación de aprendizaje está regulado por el decreto 248/2012, de 27 de noviembre, en el que se contemplan las ayudas para la realización de actividades referidas al aprendizaje a lo largo de toda la vida, que en su artículo 5 señala que el servicio de mediación de aprendizaje tiene por objeto acercar la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida a toda la ciudadanía vasca, con especial atención a las personas más desfavorecidas y alejadas de los circuitos formativos.

Entre los servicios que ofrece, destacan:

- informar y orientar a la ciudadanía respecto a posibilidades formativas formales, no formales y el aprendizaje permanente
- informar respecto a titulaciones, certificaciones y cualquier otro aspecto relacionado con los posibles itinerarios formativos en sentido amplio.

- **Bolsa de empleo.** El centro gestiona una bolsa de empleo de las distintas familias profesionales a través del departamento de Formación y Orientación Laboral. En momentos de crisis, este servicio puede llegar a generar falsas expectativas si no se informa adecuadamente del alcance real del servicio, ya que se trata de satisfacer las demandas de las empresas, pero no de una búsqueda activa de empleo. Para poder ser más eficaces en este ámbito, Easo Politeknikoa se ha de convertir en centro asociado al Servicio Vasco de Empleo, Lanbide, lo que facilitará la gestión.

- **Programa UrratsBat.** El programa pretender impulsar entre el alumnado el autoempleo, la creación de empresas propias y la cultura del emprendizaje. Es un

proyecto extensible también a antiguos alumnos y cualquier otra persona que tenga relación con el centro, ofreciéndoles:

- el formación sobre el autoempleo
- el asesoramiento para la puesta en marcha de la empresa que se ha ideado
- el seguimiento de la empresa en los meses posteriores a su constitución

Además, en consonancia con la intención de potenciar los Proyectos de Colaboración internacionales, se ofertan **clases de inglés** tanto al profesorado como al alumnado. En ambos casos, se cuenta con ayuda financiera por parte del Gobierno Vasco, lo que convierte esta oferta en auténtica oportunidad.

Finalmente, con un ciclo destinado a la animación de actividades físico-deportivas en el centro, no podía faltar una propuesta que fomente hábitos más saludables entre un equipo profesional con costumbres bastante sedentarias, a través de un **Proyecto de asesoramiento** respecto al tipo de actividades deportivas recomendables, con propuestas individualizadas y acceso a las instalaciones deportivas con seguimiento profesional.

1. Descripción de la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y al marketing.

La comunicación debería ser ese elemento transversal que permita que todos los demás elementos del funcionamiento del centro fluyan, porque al fin y al cabo, el trabajo docente es básicamente comunicar, y las relaciones en el entorno de trabajo son las que pueden condicionar en gran medida resultados más o menos satisfactorios.

En el proceso de comunicación, y siguiendo el **Plan de Comunicación** elaborado a tal efecto, será preciso identificar el origen, la carácter de los datos, los destinatarios y asegurar la recepción, proporcionando la posibilidad, para quien así lo deseé, de sugerir, contestar o aportar.

Es imprescindible que toda la información considerada relevante pueda ser captada y analizada, por lo que es preciso definir cuáles son los grupos de interés:

- alumnado, de inicial, continua, ocupacional, de empresas
- personal del centro, docente y no docente
- viceconsejería e instituciones educativas, laborales y municipales
- empresas colaboradoras y asociaciones empresariales

- familias
- sociedad en general, en tanto demandante de orientación

La información relevante que nos proporcionen ha de ser tenida en cuenta para incluirla en las líneas de trabajo, porque después de todo, será la respuesta a sus expectativas las que marquen los resultados en términos de calidad.

Para poder adecuar la estrategia de comunicación externa y las relativas a la comercialización y marketing, es necesario diseñar un Plan, que parta de un análisis pormenorizado de la situación, tanto externa como interna. Una herramienta como DAFO nos permitirá hacerlo.

DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • envejecimiento de la plantilla a la que le cuesta asumir proyectos nuevos • falta de profesorado formado para poder ofrecer enseñanza en inglés y participar en experiencias de internalización • falta de espacios físicos para ampliar oferta • expectativas de formación para el empleo en un momento de crisis 	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • ubicación del centro: accesibilidad inmejorable para toda la provincia • oferta muy diversificada; probablemente la más amplia de Gipuzkoa • oferta formativa gratuita, con prestigio en el ámbito de las empresas • alto nivel de autonomía de gestión y económica
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • valor en alza de la oferta bilingüe; competencia que ya la ofrece • centros privados que tienen más margen de contratación y de oferta • cambios legislativos que nos influyen directamente en un plazo breve y requerirán de grandes adecuaciones: FP básica • cierre de empresas y pérdida de contactos para realizar prácticas 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • aumento de la demanda en FP debido a la falta de empleo • nuevos proyectos de Formación Dual en las empresas y de participación en proyectos internacionales • coyunturalmente, importante red de contactos en la administración educativa de gran peso e influencia • estabilidad de la plantilla, que sufre menos incorporaciones que desconocen la FP

El análisis de los datos recogidos nos permiten deducir una serie de consecuencias a la hora de escoger la estrategia más adecuada, que probablemente tiene que ver fundamentalmente con **la reorientación**, sin descartar otras opciones.

- Es obvio que, a la vista del tipo de profesorado que tiene el centro, de carácter más técnico, de edad, con estabilidad, hay pocas posibilidades de reciclarse en conocimientos de idiomas. No es posible competir en ese terreno, al menos a corto plazo; no obstante, se experimenta con una limitada oferta trilingüe.
- El tipo de debilidades y de amenazas, de carácter coyuntural, nos indica que no deberíamos centrarnos en ellas en los próximos años, ya que no tenemos margen de maniobra, aunque no podemos minimizar las amenazas referidas a la crisis o a la legislación, porque nos afectan directamente.
- Nuestra estrategia debería basarse en aprovechar las oportunidades con las que contamos y minimizar las debilidades que tenemos; es decir, reorientar el proceso.

Podríamos centrarnos en dos **grupos de interés**:

1. un alumnado más adulto, afectado por la crisis, que se encuentran en situación de falta de empleo y sin formación.
2. asimismo, existe un colectivo de trabajadores que pueden acreditar su experiencia laboral pero no tienen la titulación requerida para ocupar su puesto de trabajo. -es decir, podríamos tratar de conseguir más eco en el sector de los desempleados y en el de los empleados sin cualificación. Estamos ofreciéndoles el servicio "educación", por lo que la estrategia deberá tener en cuenta que ofrecemos algo intangible, inseparable de nosotros mismos, que puede variar en función de personas o momentos.

Una vez identificado los diferentes segmentos de mercado, podríamos pasar a la elaboración del **Plan de marketing**.

- En el caso de los desempleados, habremos de dirigirnos hacia los organismos que atienden a estos colectivos, y en el caso de los trabajadores, a las propias empresas, diferenciando sectores, para hacerles llegar nuestra oferta educativa, que les ayudaría a obtener más y mejores oportunidades de inserción laboral y de conservación del puesto de trabajo.
- Para el alumnado más jóvenes, la pagina web y las redes sociales sobre todo son las principales estrategias de comunicación. La página de web conviene actualizarla y seguirla, para que siempre ofrezca la información que se precisa en cada momento. Tampoco estaría de más vigilar de cerca la reputación online,

para asegurarnos que se está transmitiendo la información que nos interesa y se da la imagen que queremos, que estamos en el posicionamiento de mercado que hemos pensado.

No obstante, esto no debe hacernos olvidar que debemos seguir fidelizando al alumnado habitual, al de la formación inicial, por lo que cuando planteemos estrategias de comunicación y de marketing, es necesario considerar que tan importante es la captación como la satisfacción de los clientes que ya tenemos.

Debe marcarse una clara orientación al cliente y asegurar que la interacción entre el centro y los beneficiarios actuales y futuros del servicio es de gran calidad: aunar estrategias de marketing interno y externo, online y offline, combinando todos los recursos necesarios. El gran objetivo a lograr es diferenciar el servicio, la calidad y la productividad que se ofrece, sin competencia en el entorno.

De unos años a esta parte, se está haciendo un gran esfuerzo por incorporar el uso de las redes sociales y las tecnologías al proceso de comunicación exterior, pero somos conscientes de que hay mucho por mejorar, como el control sobre lo que se dice y qué imagen proyectamos.

Finalmente, considerando los recursos económicos para poder llevar a cabo las distintas acciones que se proponen en cuanto a comunicación externa y marketing, señalar que en general no requieren de un gran desembolso.

Reto 5: Gestionar la reputación online del centro y revisar el Plan de Comunicación para actualizarlos según las posibilidades de hoy en día (redes sociales) a los destinatarios de interés en cada caso.

m. Recursos Humanos: perfil y número de Personal de Administración y Profesorado. Aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.

La número de profesores en el curso 2013-14 ascendió a 123, repartido entre distintas especialidades de Secundaria y técnicos de Formación Profesional según las familias profesionales.

La expectativa es que con la adecuación de los ciclos LOGSE y la implantación de alguno nuevo, la cifra total pueda superar los 130 profesores en el plazo de, como máximo, dos cursos.

Del total de la plantilla , 81 personas tienen plaza definitiva en el centro, a lo que habría que añadir 4 personas que, aun teniendo plaza, se hallan fuera del centro en comisiones de servicios temporales. El resto de plantilla se compone de sustitutos que cada año adquieren su plaza en el centro, de los cuales, casi un 40% repiten todos los años, siendo el número restante, nuevas incorporaciones.

Además el centro es referencia en el ámbito de la emergencias sanitarias para la Formación Profesional a Distancia, por lo que los profesores pertenecientes a esa entidad se ubican físicamente en el centro, son funcionarios públicos pero pertenecen a otra entidad.

Existe una figura, que asume la labor de orientación en el centro, cuya presencia es consecuencia de una situación heredada de tiempos anteriores, y que afortunadamente se mantiene. Adaptándose a la nueva realidad, trabaja en colaboración estrecha con el Departamento de Orientación laboral y la mediadora de aprendizaje. Contamos también con dos profesores de lenguaje de signos para ayudar al alumnado con deficiencias auditivas, que no forman parte de la plantilla de Easo sino de la Asociación Guipuzcoana de Sordos.

Las únicas diferencias retributivas entre el personal docente se atribuyen a las categorías según el nivel de titulación, profesor de secundaria o profesor técnico, y las relativa a la antigüedad, estando por lo demás equiparados en todo momento.

Los únicos complementos que se perciben son los relativos a los cargos directivos, ya que se recibe, mientras dura el nombramiento, una pequeña compensación económica.

Además el centro cuenta con 15 personas más, que asumen las funciones de administración y servicios: 4 en administración, 4 en recepción y 7 para limpieza, colectivo entre el que también hay dos subgrupos, en función de si dependen directamente de la administración o si son una subcontrata.

Peculiaridades en torno al personal docente en los Centro Integrados

El Decreto 46/2014 contempla en el capítulo V una diferenciación importante respecto al personal que ha de prestar sus servicios en un Centro Integrado de Formación Profesional, ya que se incluyen nuevas y diferentes opciones (anexo III).

El aumento de la oferta formativa implica también que se amplíe el espectro de los profesionales requeridos para atender todas las necesidades. Si hasta ahora el profesorado era seleccionado mediante concursos públicos y la gestión de la lista de

candidatos a sustituciones, el Centro Integrado tendrá la facultad de contratar a expertos que puedan garantizar que se cumplan todas las necesidades formativas si en su plantilla no contase con el personal adecuado.

Esta circunstancia se podría dar especialmente en algunos ciclos, como es el caso, por ejemplo, de las emergencias sanitarias, en el que el perfil del alumnado es muy distinto al habitual: lo conforman trabajadores del sector, en activo, que necesitan urgentemente ser titulados para que no peligre su situación laboral; necesitan un nivel de formación muy específico, y la práctica profesional la conocen sobradamente. Sus expectativas se podría responder solo con especialistas que posean un conocimiento muy profundo del sector.

Respecto a formación, señalar que todos los años se diseñan **Planes de formación** para el profesorado, y eventualmente, para el personal de administración y servicios.

Como criterio general, se persigue la actualización permanente para que los módulos puedan ser impartidos con el mejor nivel de eficacia posible. En esa línea se han solicitado subvenciones a la administración para diferentes proyectos de formación, bien en formato general, bien inter-centros, o bien inter-departamentos e incluso para un grupo de profesores con una demanda específica. Son los propios departamentos los que definen cuáles son sus necesidades formativas, atendiendo a su ámbito específico. A modo de ejemplo:

- con carácter general se está trabajando la competencia digital del profesorado, incidiendo especialmente en el ámbito de la seguridad informática, por lo que son de obligada asistencia para todo el claustro. Asimismo se impulsa el conocimiento de idioma extranjero, de carácter voluntario.
- en el formato inter-centros, se han realizado actividades formativas sobre temas deportivos, tomando parte diferentes centros del País Vasco, o se ha profundizado en temas de desarrollo infantil entre diferentes centros de Gipuzkoa.
- en el formato inter-departamental, se ha llevado a cabo formación sanitaria sobre soporte vital básico y avanzado, entre los departamentos de Sanidad y Servicios a la comunidad.
- finalmente, el departamento mecánico, por ejemplo, todos los profesores han recibido formación especializada respecto al uso de maquinaria de rectificado de nueva adquisición.

Si hay algo que resulta imprescindible impulsar en todo momento, es la satisfacción de necesidades formativas de los departamentos, porque solo de esa manera será posible ofrecer la mejor de las formaciones posibles y hacer sentir al profesorado que se le facilita poder dar lo mejor de sí mismo.

Pero la actualización docente ya no es suficiente. En el nuevo panorama de la formación profesional, donde se relacionan y entre enlazan diferentes subsistemas, es necesario ir más allá, conociendo no sólo lo referente al ámbito pedagógico, sino también el relativo al empleo, por lo que se plantea además, como formación necesaria para todo el profesorado:

- Conocer el sistema de pasarelas formativas e itinerarios posibles a realizar para conseguir una titulación educativa o laboral. Esto debería convertir a todo el profesorado en un orientador de su especialidad.
- Aumentar el porcentaje de estancias en empresas, de manera que de forma rotativa, siempre pueda haber algún miembro de cada departamento explorando las posibilidades y novedades del sector.

Reto 6: Implicar al profesorado en una labor de orientación, no sólo en el ámbito educativo sino también en el laboral, proporcionándole los recursos necesarios para gestionar adecuadamente la información y la diversidad de alumnado.

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

Easo Politekinikoa ha hecho una gran apuesta por la informatización del centro, lo que ha supuesto, en el capítulo de inversiones, un gasto importante.

En este momento el centro dispone de más de 800 equipos informáticos, cifra que se prevé pueda ir aumentando en los próximos cursos, si no se encuentran otras fórmulas que proporcionen los ordenadores sin seguir invirtiendo.

Todas las familias profesionales precisan de diferentes herramientas digitales que les permitan desarrollar aspectos propios de la formación que están adquiriendo, por lo que todo el material está adaptado a lo que se precisa: no son iguales los recursos que se precisan para diseño mecánico que para visualizar radiografías dentales o la elaboración de mapas y sistemas de geo-localización.

La cultura digital es una nueva forma de formar, de informar y de adquirir y generar conocimiento, que ha revolucionado la manera de trabajar en el aula y fuera de ella. El centro no puede ser ajeno a esa situación y no debe conformarse con la mera adquisición de equipos, sino que la cultura digital debe integrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma coherente.

Como ya señalábamos en otro apartado respecto a las innovaciones, Easo Politeknikoa se halla inmerso en un proceso de implementación de las herramientas de Google para la gestión compartida de todo el centro. Esta apuesta exige tener en cuenta para la planificación del curso, la diversidad de perfiles de alumnado y profesorado que se incorpora cada año, y que no pueden quedar desvinculados del estilo común de trabajo, por lo que es necesario:

- establecer un diagnóstico de la competencia digital del alumnado para detectar necesidades formativas urgentes, y resolverlas durante la primera semana de curso y gestionar la diversidad existente.
- formar a todo el profesorado de nueva incorporación para que conozca el repositorio documental que se ha constituido en el centro, con la elaboración de un site general y diferentes sites departamentales, de manera que puedan, lo más rápidamente posible, incorporarse a la forma de funcionar del centro.

La expansión a nivel masivo del uso de herramientas digitales, en la que todos estamos inmersos, ha obligado también a establecer protocolos de uso razonable y ético de las herramientas informáticas. No se trata sólo de saber usarlas , sino también de analizar el uso que hacemos de las mismas, en un momento en que falta un uso reflexivo.

En esta línea, el centro se propone mejorar sus sistemas de seguridad informática, algo que se ha detectado como aspecto muy débil y trataremos de certificarnos en **e-Safety Label** en el plazo de dos años, siendo algunos de los primeros pasos:

- la elaboración de **protocolos de seguridad y de uso responsable** para el profesorado y el alumnado,
- el **registro sistemático de incidencias**, así como el procedimiento de actuación en cada caso.

Reto 7: Revisar otras alternativas a la adquisición constante de material informático y establecer y difundir un protocolo de seguridad y buenas prácticas

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

En lo que respecta a la comunicación interna y formal del centro, sería un objetivo fundamental establecer un flujo multidireccional, que pueda garantizar que toda las personas que conforman la comunidad educativa de Easo Politeknikoa conozcan, compartan, y se alineen con los objetivos y líneas de trabajo del centro, siendo el espacio para la participación una de los ejes democráticos en torno a los cuales se gestione el centro.

La comunicación interna es un elemento clave, por lo que los flujos de información deben ser efectivos. Esto exige ser capaz de establecer los canales adecuados y hacer un seguimiento de los mismos, a fin de garantizar que los objetivos que se persiguen se están obteniendo.

Entre los canales definidos, se encuentran:

- **Soporte documental:** todos los documentos se encuentran en el drive del centro, incluso en forma de plantillas, de manera que en tiempo real se puede compartir los datos y responder en un espacio breve, si así se requiere.
 - hojas informativas, informes, actas, memorias ...
 - encuestas de satisfacción
 - propuestas de mejora
 - buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones
- **Transmisión a través de la red:** De manera progresiva, la comunicación de trabajo se va realizado a través de la red, de manera rápida y ágil. Lo que hace unos años era algo complicado, en este momento es una fuente de oportunidades de las que no se puede prescindir.
 - intranet, con espacios específicos y generales
 - correo electrónico, con dominios para profesorado y alumnado
 - página web, que aunque estaba pensada para la comunicación externa, también ofrece oportunidades para que unos departamentos sepan de otros o conocer información de secretaría.
 - plataformas moodle y blogs, que facilitan el intercambio de opinión e información, de gran aceptación entre el alumnado.
 - redes sociales, de las que no se puede obviar su efecto entre el alumnado
- **Reuniones:** el encuentro personal sigue siendo una fuente importante de comunicación, la forma más directa de transmitir información. Así, está establecida la realización de una serie de reuniones entre distintos

interlocutores, que por su riqueza, siguen siendo fuente de inspiración, colaboración e intercambio, lo que no impide que se pudieran dar otras:

- reunión de dirección: todas las semanas, más todas la veces que se pudiera requerir de manera extraordinaria.
- reunión de dirección con los jefes de departamento. todas las semanas, para hacer seguimiento de los diferentes ámbitos e informar de todo lo que sea preciso.
- reunión de los departamentos: todo el equipo, quincenalmente, y por ciclos en las horas semanales establecidas para la coordinación.
- claustro de profesores: una vez al trimestre, como mínimo, más todas la veces que se considere necesario.
- consejo social: dos veces durante el curso, como mínimo, más cuantas veces se pudiera requerir.

Es un objetivo prioritario que la comunidad educativa sienta que es tenida en cuenta, especialmente por parte del Equipo directivo. Es cierto, que siendo tan grande, se convierte en un objetivo ambicioso, pero ello no debería ser obstáculo, para que todos sus miembros se sientan partícipes, se sientan imprescindibles en el engranaje y libres para expresarse, sintiendo que son escuchados.

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

El AMPA existente en Easo Politeknikoa se constituyó en los años en que el centro tenía alumnado de secundaria y bachillerato, antes de que se convirtiera en un centro de formación profesional, y con los años ha ido perdiendo valor.

La edad del alumnado es la principal razón para que la asociación no tenga el mismo carácter que tendría en un centro con alumnado menor de edad. En la mayoría de los casos ya no tiene sentido que las familias se involucren en el centro y probablemente la Asociación de padres y madres haya perdido su esencia.

Si esta es la realidad con la que contamos, no es menos cierto, que sería importante dar un paso más por impulsar la participación activa del alumnado, asumiendo en cierta medida el papel fundamental que el AMPA desempeña en otro tipo de centros: si son adultos que no precisan de sus familias, sería interesante dotarles de una estructura que les permita abordar, comunicar y plantear todos aquellos aspectos que les pudieran interesar. La fórmula posible sería una Asociación de Alumnos, inexistente hasta el momento, estableciendo una colaboración real con el centro.

Por otra parte, es objetivo del centro procurar mantener el contacto con el alumnado que finaliza de momento su proceso formativo con Easo Politeknikoa, para seguir ofreciéndoles asesoramiento y otras opciones. Se trataría, por tanto, de que los Antiguos Alumnos, cuya asociación tampoco existe a día de hoy, adquirieran relevancia, ya que podrían ofrecernos también un valor añadido al centro manteniendo una relación.

Probablemente pudieran existir otras formulas de asociacionismo que pudieran colaborar para que el centro y todas las personas interesadas mantengan relaciones fluidas, fructíferas, y de enriquecimiento mutuo que es necesario explorar, en combinación con nuevos canales y formas de comunicación.

Reto 8: Impulsar un asociacionismo colaborativo, como la Asociación de alumnos y alumnas.

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

En Easo Politeknikoa asumimos que nuestra responsabilidad educativa va más allá de lo que es estrictamente docente, por lo que prestamos especial atención a lo que hemos denominado **Plan de Dinamización de Centro** y que procura dar un paso más en el compromiso educativo del centro.

Consideramos que podemos impulsar actividades que promuevan, entre otros aspectos, los siguientes:

- la reflexión acerca de lo que ocurre en nuestro entorno próximo y el papel que cada uno juega, de manera consciente o no en él.
- la valoración de la dimensión cultural y lingüística que caracteriza a un pueblo con identidad
- el respeto medioambiental, entendido este en sentido amplio, desde hábitos de reciclaje diarios hasta hábitos de consumo personal.
- el compromiso con valores que en ocasiones se escapan del control explícito, pero que forman parte ineludible de lo que acontece en el día a día.

Por ese motivo, se realizan campañas, jornadas, proyectos y actividades, que con carácter permanentes unas, y puntuales otras, tratan de abrir al alumnado otras puertas al mundo.

Entre los proyectos y programas permanentes se podrían señalar:

- **AGENDA 21.** Es un proyecto liderado por el Ayuntamiento de San Sebastián que pretender sensibilizar en torno a cuestiones medioambientales: el consumo de agua, el reciclaje, ... Cada curso se escoge un tema sobre el que cada centro propone diversas actividades para trabajar con el alumnado. Este aspecto enlaza directamente con uno de los fines que persigue el Centro Integrado, que hace referencia a contribuir a conformar un modelo de desarrollo sostenible.
- **Normalización Lingüística.** Una de las dificultades más importantes con las que se encuentra una comunidad bilingüe, como es el caso del País Vasco, es la de poder ofrecer al alumnado una oferta educativa que respete los derechos lingüísticos y con el material didáctico adecuado. En el ámbito de la formación profesional, al no ser enseñanza obligatoria, no se dispone de material escolar ni traducido ni prácticamente original en euskera, por lo que le Gobierno Vasco destina fondos para ayudar a compensar esta situación. Las actividades propuestas van desde la realización de un diagnóstico de uso de la lengua en todos los niveles de la comunidad educativas, hasta la ejecución concreta de actividades de motivación y divulgación entre el alumnado.
- **Banco de Alimentos.** La recogida en favor del Banco de Alimentos de Gipuzkoa comenzó siendo una actividad puntual, que con motivo de la crisis, se planteó para sensibilizar al alumnado respecto a la situación económica y social del momento y visibilizar las necesidades concretas que podían existir, pero se ha convertido ya en una actividad que se lleva a cabo todos los años.
- **Donantes de sangre.** Al igual que en el caso anterior, después de contactar con la asociación de Donantes de Sangre de Gipuzkoa para que se dieran charlas informativas, se planteó poder hacer un día de extracciones en el propio instituto. La tímida movilización inicial se convirtió en una marea de voluntarios, de manera que en la actualidad se destinan dos días enteros a realizar donaciones, con una media de 130 donaciones, de las cuales, casi 100 son nuevos donantes, lo que en palabras de la asociación es todo un mérito, que también se ha convertido en un clásico.

Entre las actividades puntuales que tienen un gran impacto sobre el alumnado, podría señalarse algunas conferencias sobre violencia de género, proyecciones de cine o exposiciones.

Reto 9: Incluir dentro de las programaciones aspectos que fomenten las competencias personales y sociales en sentido amplio

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

Desde el punto de vista legislativo, el Decreto 46/2014, en su artículo 10-6, respecto a la gestión económica y financiera de los centros integrados, remite al Decreto 196/1998, de 28 de julio, por el que se regula el régimen de gestión económico-financiero de los centros docentes que conforman la Escuela Pública Vasca.

Aunque es posible caracterizar la situación económica del centro en tres escenarios muy diferentes, normal, optimista y pesimista, sería interesante destacar que partiremos de la consideración de que el momento actual es el escenario normal, aunque se vivan tiempos de crisis, y que el pesimista agudizaría la situación, siendo el escenario optimista la consecuencia de una actitud proactiva por parte del centro para mejorar, con un reto que se ha marcado, como es el de mejorar en su autonomía financiera.

No obstante, un centro público dista mucho en su gestión económica de lo que caracteriza a un centro privado, obligado a responder en su cuenta de resultados para garantizar su supervivencia. La administración no exige más que la presentación de un **Presupuesto y de un Balance** (que deberá aprobar el Consejo Social, según el artículo 4-b del Decreto 46/2014) y partiendo de la certeza de que un centro educativo público siempre genera déficit, nunca beneficios.

Por lo tanto la comparación de escenarios que se llevará a cabo, no será más que una simulación teniendo en cuenta los datos con los que se cuenta, suponiendo los no disponibles, en un intento por aproximarse a lo que sería la gestión privada, incluyendo aspectos que no corresponden a los centros públicos, como por ejemplo, tributar por actividades económicas, para lo que no está destinado el presupuesto.

Tomaremos algunos elementos que si son reales, y que verdaderamente diferencian a Easo Politeknikoa de otros centros públicos, y que serán relevantes en los tres escenarios a la hora de marcar las diferencias.

Escenario NORMAL

Partiremos, como ya hemos señalado, de que el escenario normal se corresponde al momento actual. Aunque la situación de crisis económica ha afectado a las cuantías que proporciona el Gobierno Vasco y otras entidades que colaboran con el centro, disminuyéndolas ostensiblemente, el centro es capaz de presentar una tesorería saneada, no tiene deudas y puede acometer pequeñas obras de mantenimiento.

Valoración de activos

Easo Politeknikoa es un centro público, dependiente del Gobierno Vasco. Esta circunstancia supone que toda la gestión económica dependa directamente de las decisiones que adopta la propia Delegación de Educación, de manera que, aunque hay un cierto margen de autonomía económica, y se contempla la autonomía de gestión, incluso con CIF propio, no existe posibilidad de poseer activos, ya que:

- Easo Politeknikoa no es una figura jurídica: es Gobierno Vasco
- No hay propiedades inmobiliarias, no existe ningún tipo de patrimonio: todas las dependencias y lo que hay dentro son propiedad del Gobierno Vasco, abonándose tan sólo los impuestos correspondientes a basura, vado o agua.
- No se puede ni solicitar créditos ni se pueden utilizar tarjetas de crédito: todos los pagos y cobros han de realizarse a través de transferencia bancaria, usando para ello el aplicativo informático propio del gobierno.
- Cualquier obra que supere en presupuesto los 50.000 € saldrá a concurso público y el propio Gobierno Vasco gestiona su adjudicación. No es posible realizar adquisiciones por valor superior a 18.000 € más IVA.

Fuentes de financiación

Toda la financiación con que cuenta para su gestión económica Easo Politeknikoa depende básicamente de las aportaciones que realiza el Gobierno Vasco, y que se clasifican en diferentes capítulos, según hagan referencia a un tipo de partida u otra para todos los centros públicos:

- Todo el apartado de Capítulo I correspondiente a nóminas y sueldos es gestionado por el Gobierno Vasco directamente, por lo que salvo la contratación de algún especialista, autorizada por la propia delegación, es abonado directamente a los interesados (por lo que no se considera en la Cuenta de Resultados).
- El Capítulo II, referido a material fungible es abonado por la administración, y se percibe que se van reduciendo las partidas poco a poco.
- Lo mismo ocurre con el Capítulo VI, relativo al material inventariable, imprescindible como el II para el habitual funcionamiento del centro.
- Los abonos se realizan en función de una serie de criterios como son:
 - Números de alumnos matriculados, según ciclos, sean de más o menos de 2000 horas, de las diferentes familias profesionales
 - Volumen en función de m, m2 o m3, según el concepto de que se trate: extintores, alarmas o calefacción, por ejemplo.

No obstante, Easo Politeknikoa ingresa dinero a través de otras fuentes, que aunque son controladas por el Gobierno Vasco, no son abonadas directamente por él, como :

- ✓ Cuotas de matrícula, 100 € por persona
- ✓ Partidas para la impartición de Formación Continua
- ✓ Partidas para la impartición de Certificados de profesionalidad
- ✓ Partidas para la impartición de Planes de formación de empresas
- ✓ Abonos de alquiler de espacios del centro
- ✓ Pago del EVE por energía generada a través de placas solares
- ✓ Subvención del programa Agenda 21 para la gestión medioambiental
- ✓ Subvención para proyectos dependientes del Gobierno Vasco, de la Diputación de Gipuzkoa, del Ministerio, o de Proyectos Internacionales.
- ✓ Subvenciones para formación de profesorado.
- ✓ Abonos del alumnado para la realización de actividades complementarias

Presupuesto inicial

En cumplimiento de la normativa, al comienzo de cada ejercicio presupuestario, cada centro remitirá a la Delegación Territorial de Educación el presupuesto inicial, debidamente cumplimentado y aprobado por el "Órgano Máximo de Representación" (artículo 7, Decreto 196/1998). La delegación después de estudiarlo, da su conformidad al respecto. Al menos dos veces al año, a 30 de junio y a 31 de diciembre, se hace una rendición de cuentas de los ingresos y gastos realizados. Se podrán realizar tantas auditorias económicas como el gobierno considere oportunas. Easo Politeknikoa gestiona un presupuesto que oscila en torno a 1.500.000 €.

El decreto 196/1998 señala que el apartado de **gastos** contendrá el conjunto de gastos de funcionamiento ordinario e inversiones no contemplados en programas centralizados, que se prevean contraer en el ejercicio; se pueden incluir gastos de formación y reciclaje del personal y honorarios en concepto de Formación Ocupacional y Formación Continua". Asimismo señala que no podrán destinarse los recursos del presupuesto del centro a cubrir servicios públicos ni obligaciones que deban ser cumplidas por la Administración. Pública Local o Autonómica..

En cuanto a **ingresos:**

1. Se señalará el remanente del ejercicio anterior.
2. Se harán constar los ingresos recibidos para gastos de funcionamiento, equipamiento, obras menores y realización de actividades.
3. Se harán constar los ingresos percibidos de otras instituciones, como ayuntamiento, Diputación foral o el Ministerio

4. Cualquier otro ingreso que se perciba a cambio de prestar servicios, cuotas, aportaciones, donaciones o intereses bancarios.

Un presupuesto relativo a un escenario normal sería el siguiente:

PROYECCIÓN DE TESORERIA - PRESUPUESTO											
GASTOS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
	Consumos										
Material y consumo departamentos	26.435,28	26.435,28	26.435,28	17.715,69	17.715,69	17.715,69	9.620,95	9.620,95	56.549,94	56.549,94	56.549,94
Mantenimiento											
Asesores	718,54	718,54	718,54	283,57	283,57	283,57	1.984,05	1.984,05	319,99	319,99	319,99
Mantenimiento equipos y edificio	7.596,69	7.596,69	7.596,69	9.536,35	9.536,35	9.536,35	3.684,99	3.684,99	11.205,50	11.205,50	11.205,50
Otros Servicios											
Servicios generales	7.369,40	7.369,40	7.369,40	9.232,53	9.232,53	9.232,53	7.645,90	7.645,90	14.980,17	14.980,17	14.980,17
Reparación y conservación											
Obras del centro	632,84	632,84	632,84	10.915,32	10.915,32	10.915,32	47.807,52	47.807,52	34.855,11	34.855,11	34.855,11
Seguros											
Primas de seguros	768,92	768,92	768,92	347,89	347,89	347,89	164,49	164,49	4.653,33	4.653,33	4.653,33
Servicios Profesionales Independientes											
Calidad	316,05	316,05	316,05	1.058,16	1.058,16	1.058,16	0,00	0,00	152,27	152,27	152,27
Profesorado otros servicios	937,43	937,43	937,43	3.433,59	3.433,59	3.433,59	663,94	663,94	1.379,90	1.379,90	1.379,90
Suministros											
Consumidores informática	986,21	986,21	986,21	676,15	676,15	676,15	569,78	569,78	1.673,41	1.673,41	1.673,41
Naturales	3.722,24	3.722,24	3.722,24	2.659,88	2.659,88	2.659,88	2.089,88	2.089,88	2.265,47	2.265,47	2.265,47
Teléfono	1.301,74	1.301,74	1.301,74	1.099,45	1.099,45	1.099,45	1.155,55	1.155,55	1.323,34	1.323,34	1.323,34
Electricidad	5.960,54	5.960,54	5.960,54	8.377,98	8.377,98	8.377,98	4.901,74	4.901,74	12.036,25	12.036,25	12.036,25
Trabajos Otras Empresas											
Proyectos departamentos	18.204,96	18.204,96	18.204,96	11.012,59	11.012,59	11.012,59	6.694,71	6.694,71	17.312,70	17.312,70	17.312,70
Proyectos Lantide	8.506,89	8.506,89	8.506,89	28.642,42	28.642,42	28.642,42	11.986,26	11.986,26	1.939,83	1.939,83	1.939,83
Arendazaje oficinas	3.764,72	3.764,72	3.764,72	1.632,84	1.632,84	1.632,84	480,43	480,43	870,14	870,14	870,14
Formación curricular	2.529,92	2.529,92	2.529,92	745,65	745,65	745,65	81,93	81,93	1.986,11	1.986,11	1.986,11
Formación ambulancias	0,00	0,00	0,00	13.211,30	13.211,30	13.211,30	0,00	0,00	2.165,33	2.165,33	2.165,33
Hobetuz	401,30	401,30	401,30				568,46	568,46	1.532,56	1.532,56	1.532,56
Tributos e impuestos											
tributos	575,17	575,17	575,17	0,00	0,00	0,00	9.842,88	9.842,88	0,00	0,00	0,00
TOTAL	90.838,73	90.838,73	90.838,73	120.622,88	120.622,88	130.465,76	98.411,20	98.411,20	167.151,34	167.151,34	167.151,34
INGRESOS											
Agenda											
Alquiler de Espacios	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17
Educación Infantil											
Erasmus	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53
Fotocopias alumnos	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70
Gestiones administrativas											
Hobetuz	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19
Intereses bancarios											
Lantide	20.420,40	20.420,40	20.420,40	10.801,80	10.801,80	10.801,80	25.204,20	25.204,20	145.417,07	145.417,07	145.417,07
Ministerio											
Proyectos empresas											
Aportación Gobierno Vasco	367,519,98	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	315.017,12	315.017,12	315.017,12
Venta energía paneles											
TOTAL	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
INGRESOS - GASTOS	66.410,98	280.688,60	41.690,56	-116.615,52	61.762,84	287.355,76	94.403,84	-24.117,41	92.664,74	223.737,53	38.617,88
ACUMULADO	374.918,00	308.507,02	589.195,62	547.505,08	430.389,54	492.652,38	790.008,14	695.604,30	671.485,59	578.322,14	802.559,67
INVERSIONES (DEGLOSAR)											
TOTAL INVERSIONES	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL ING - GTOS - INVERSIONES	-69.410,98	277.668,60	-45.690,56	-119.615,52	58.762,84	283.355,76	-97.403,84	-27.117,41	-96.664,74	220.737,53	36.617,88
ACUMULADO	370.918,00	305.507,02	583.195,62	537.505,06	417.889,54	476.652,38	770.008,14	672.604,30	645.486,89	548.822,14	769.559,67
INVERSIONES (DEGLOSAR)											
TOTAL ING - GTOS - INVERSIONES	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
ACUMULADO	370.918,00	305.507,02	583.195,62	537.505,06	417.889,54	476.652,38	770.008,14	672.604,30	645.486,89	548.822,14	769.559,67
INVERSIONES (DEGLOSAR)											
TOTAL ING - GTOS - ACUMULADO	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
INVERSIONES (DEGLOSAR)											
TOTAL ING - GTOS - ACUMULADO	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00

Balance de situación de los tres primeros años

Para realizar este balance hay muchos datos que no se conocen, porque no contamos con cifras de capital y se le otorga un valor imaginario al edificio y al solar en que se erige,

La simulación arrojaría los siguientes resultados, que como se puede apreciar, muestran una tendencia en un escenario normal, hacia un cierto declive en los próximos años, mientras duren los coletazos de la crisis.

		<u>BALANCE DE SITUACIÓN</u>		
		31/08/2014	31/08/2015	31/08/2016
ACTIVO				
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	(a.1 - a.2)		
		a.1) Terrenos y construcciones	4.000.000,00	4.000.000,00
		a.2) Amortización acumulada de terrenos	-800.000,00	-850.000,00
	b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	(b.1 - b.2)		
		b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.500.420,00	1.540.420,00
		b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	-425.000,00	-701.042,00
				-986.184,00
B) ACTIVO CORRIENTE				
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>			0	0
<u>A.2. REALIZABLE</u>			0	0
	a) Clientes			
	b) Inversiones financieras a corto plazo			
<u>A.3. TESORERÍA</u>				
	a) Caja	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	b) Bancos e instituciones de crédito	371.918,00	632.117,17	886.070,45
TOTAL ACTIVO		4.650.338,00	4.624.495,17	4.589.306,45
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO				
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
	a) Capital	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
	b) Reservas	415.184,86	440.495,12	428.975,16
	c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Resultados)	25.310,26	-11.519,96	-39.668,71
B) PASIVO NO CORRIENTE				
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>				
C) PASIVO CORRIENTE				
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>				
<u>C.2 ACREDITORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</u>				
	a) Acreedores varios	200.000,00	200.000,00	200.000,00
	b) Pasivos por impuesto corriente	9.842,88	-4.479,99	0,00
	c) Otras deudas con las administraciones públicas			
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		4.650.338,00	4.624.495,17	4.589.306,45

Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años

Easo Politeknikoa, al tratarse de un centro público y no de una entidad privada, no está obligada a presentar una cuenta de resultados, aspecto propio de una empresa de carácter privado, que tiene como objeto la rentabilidad económica.

No obstante, y partiendo del supuesto de que en el Gobierno Vasco sí habrá un responsable que determine este aspecto, se realiza una "simulación de centro" ,lo que se podría suponer con los datos de que se disponen, que no son muchos

La cuenta de resultados sería la siguiente, en la que se apreciar valores negativos, en consonancia con la evolución real que se espera

CUENTA DE RESULTADOS		2014	2015	2016
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS				
1.1 Directamente relacionadas con la actividad				
1.2 Otros servicios				
2. APROVISIONAMIENTOS				
2.1 Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-326.074,47	-330.965,59	-335.930,07	
2.2 Trabajos realizados por otras empresas	-397.159,68	-403.117,08	-409.163,83	
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN				
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.762.548,82	1.740.788,18	1.732.255,53	
3.2 Subvenciones de explotación				
4. GASTOS DE PERSONAL				
4.1 Sueldos y salarios				
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)				
4.3 Provisiones				
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
5.1 Servicios exteriores				
a) Reparaciones y conservación	-278.455,52	-282.632,35	-286.871,84	
b) Servicios de profesionales independientes	-23.471,93	-23.824,01	-24.181,37	
c) Primas de seguros	-17.540,81	-17.803,92	-18.070,98	
d) Mantenimiento	-104.422,67	-105.989,01	-107.578,85	
e) Suministros	-145.153,69	-147.331,00	-149.540,96	
f) Otros servicios	-115.944,84	-117.684,01	-119.449,27	
5.2 Tributos	-1.700,00	-1.725,50	-1.751,38	
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones				
5.4 Otros gastos de gestión corriente				
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO		-317.792,00	-326.042,00	-335.142,00
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO				
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES				
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN				
9. INGRESOS FINANCIEROS		34.833,21	-16.326,28	-55.425,02
10. GASTOS FINANCIEROS		319,93	326,33	329,59
10.1 Por deudas				
10.2 Por actualización de provisiones				
A.2 RESULTADO FINANCIERO		319,93	326,33	329,59
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		35.153,14	-15.999,95	-55.095,43
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		9.842,88	-4.479,99	-15.426,72
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS				
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO		25.310,26	-11.519,96	-39.668,71
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS				

Análisis de ratios fundamentales

Tanto la ratio de liquidez, idéntica a la de tesorería y de disponibilidad, ya que no hay existencias, como la ratio de garantía o de endeudamiento ofrecen indicadores inmejorables.

Lógicamente los datos tan buenos no son más que consecuencia de un punto de partida un tanto irreal, pero lo cierto es que no hay deudas, no hay impagos, por lo que la supuesta autonomía financiera es total.

Escenario OPTIMISTA

El escenario económico para Easo Politeknikoa requiere de un nivel de proactividad por parte de la dirección del centro, de manera que sea capaz de conseguir por sus propios medios más recursos de los que le puede proporcionar la administración.

En este sentido hay una serie de actuaciones que le podrían proporcionar mayores ingresos sin que se requiera aumentar las inversiones y sin que los gastos supongan una descompensación, como son:

- Promocionar el **alquiler de espacios**. Desde el centro no se ha mostrado demasiado interés por promocionar el alquiler de espacios, aunque sabemos que, dada la ubicación privilegiada en la ciudad, podría haber muchas entidades y organismos interesados en requerir su utilización. Sería necesario tan sólo difundir la opción en los lugares adecuados y cobrar una renta por la prestación. Se estima que se podrían triplicar los ingresos obtenidos hasta el momento, sin que los gastos de limpieza o mantenimiento aumentaran en proporción.
- Aumento de la **oferta formativa complementaria**. A modo de experiencia piloto se han ofertado cursos de carácter privado a alumnos y ex-alumnos para facilitarles el reciclaje y la ampliación de conocimientos, que debido a su gran aceptación, han supuesto un incremento en los ingresos del centro. Dado que se han circunscrito a una sola familia profesional, la experiencia sería exportable a otros ciclos, lo que tendría una repercusión económica positiva.
- Aumento de **oferta formativa a trabajadores**, bien a través de planes de empresa, bien a través de cursos a trabajadores para facilitar el acceso más rápido a la titulación oficial con carácter privado. Es una demanda real la de algunos colectivos de trabajadores que necesitan titularse para regular su situación en la empresa; asimismo las empresas se enfrentan a la necesidad de tener una plantilla acorde con las exigencias legislativas. En ambos casos

cuentan con poco tiempo para conseguirlo y los recursos públicos son limitados. Partiendo de las misma infraestructura que se usa para los cursos que gestiona la administración, se podrían ofertar otros de carácter privado, que requieren un gasto de profesorado, pero que pueden compensar ampliamente desde el punto de vista de los ingresos netos para el centro.

Presupuesto inicial

Presupuesto del 2015, para que se pueda apreciar la diferencia con el que corresponde al escenario NORMAL

PROYECCIÓN DE TESORERIA - PRESUPUESTO 2015											
GASTOS		SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Consumos											
Material y consumo departamentos											
Mantenimiento	26.435,28	26.435,28	26.435,28	17.715,69	17.715,69	17.715,69	9.620,95	9.620,95	56.549,94	56.549,94	
Asensores	718,54	718,54	718,54	283,57	283,57	283,57	1.984,05	1.984,05	319,99	319,99	319,99
Mantenimiento equipos y edificio	7.596,69	7.596,69	9.536,35	9.536,35	9.536,35	3.684,99	3.684,99	11.205,50	11.205,50	11.205,50	
Otros Servicios											
Sevicios generales											
Reparación y conservación											
Obras del centro											
Seguros											
Primas de seguros											
Servicios Profesionales Independientes											
Calidad	316,05	316,05	316,05	1.058,16	1.058,16	1.058,16	0,00	0,00	152,27	152,27	
Profesorado otros servicios	937,43	937,43	937,43	3.433,59	3.433,59	3.433,59	663,94	663,94	1.379,90	1.379,90	
Suministros											
Consumibles informática	986,21	986,21	986,21	676,15	676,15	676,15	569,78	569,78	1.673,41	1.673,41	
Natur gas	3.722,24	3.722,24	3.722,24	2.659,88	2.659,88	2.659,88	2.056,88	2.056,88	2.265,47	2.265,47	
Teléfono	1.301,74	1.301,74	1.301,74	1.099,55	1.099,55	1.099,55	1.155,55	1.155,55	1.323,34	1.323,34	
Electricidad	5.980,54	5.980,54	5.980,54	8.377,98	8.377,98	8.377,98	4.901,74	4.901,74	12.036,25	12.036,25	
Trabajos Otras Empresas											
Proyectos Lainbide											
Aprenderíz idiomas	4.101,66	4.101,66	4.101,66	1.769,58	1.769,58	1.769,58	520,67	520,67	943,01	943,01	
Innovación curricular	2.741,78	2.741,78	2.741,78	807,44	807,44	807,44	88,79	88,79	2.098,25	2.098,25	
Formación ambulicular	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.346,67	2.346,67	
Hobetuz	434,90	434,90	434,90	14.317,67	14.317,67	14.317,67	616,07	616,07	1.660,90	1.660,90	
Tributos e Impuestos											
Tributos	575,17	575,17	575,17	0,00	0,00	0,00	9.842,88	9.842,88	0,00	0,00	
TOTAL	93.645,63	93.645,63	93.645,63	125.252,76	125.252,76	125.252,76	135.095,64	100.070,32	100.070,32	169.308,31	169.308,31
INGRESOS											
Agenda											
Aquier de Espacios	5.085,54	5.085,54	5.085,54	5.085,54	5.085,54	5.085,54	5.085,54	5.085,54	14,65		
Educación Infantil											
Erasmus											
Fotocopia alumnos	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53			
Gestiones administrativas	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70			
Hobetuz.											
Intereses bancarios											
Lainbide	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	
Matrícula											
Ministerio											
Proyectos empresas											
Aportación Gobierno Vasco											
Venta energía paneles	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	63,77	
TOTAL	26.056,13	373.154,71	87.027,24	5.634,73	199.382,15	429.448,89	5.634,73	112.172,86	10.749,73	396.980,15	218.762,38
INGRESOS - GASTOS											
ACUMULADO											
INVERSIONES (DESIGNSAR)	374.918,00	307.327,49	585.835,57	580.218,17	480.600,14	534.729,54	829.082,79	734.647,21	657.429,16	885.101,00	934.555,08
INVERSIONES	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	4.000,00
TOTAL ING - GTOS - INVERSIONES	-70.590,51	276.508,07	-10.618,40	122.618,03	71.129,40	290.353,25	-97.435,59	9.102,54	-93.320,59	224.671,84	46.454,08
ACUMULADO	374.918,00	304.327,49	580.835,57	570.218,17	447.600,14	518.729,54	809.082,79	711.647,21	720.749,75	627.429,16	852.101,00
											90,96 1.865.093,65

Balance de situación de los tres primeros años

Al igual que en el escenario normal, partimos de una serie de supuestos y licencias para poder obtener el balance correspondiente.

En el Balance de resultados en un escenario muy optimista y sobre todo proactivo, se puede observar que revierte la evolución, anotando resultados mejores cada año, aunque las diferencias no sean muy grandes, como corresponden lógicamente a una actividad como la educativa, que no persigue el lucro, sino la rentabilidad.

<u>BALANCE DE SITUACIÓN</u>		31/08/2014	31/08/2015	31/08/2016
ACTIVO				
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>				
a) Inmovilizado inmaterial bruto		0	0	0
b) Amortización acumulada del inmovilizado		0	0	0
<u>A.2. INMOVILIZADO MATERIAL</u>				
a) Terrenos y construcciones	(a.1 - a.2)			
a.1) Terrenos y construcciones		4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
a.2) Amortización acumulada de terrenos		-800.000,00	-850.000,00	-900.000,00
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado	(b.1 - b.2)			
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado		1.500.420,00	1.540.420,00	1.586.420,00
b.2) Amortización acumulada de instalaciones		-425.000,00	-701.042,00	-986.184,00
B) ACTIVO CORRIENTE				
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>		0	0	0
<u>A.2. REALIZABLE</u>				
a) Clientes				
b) Inversiones financieras a corto plazo				
<u>A.3. TESORERÍA</u>				
a) Caja		3.000,00	3.000,00	3.000,00
b) Bancos e instituciones de crédito		371.918,00	722.337,73	1.045.364,74
TOTAL ACTIVO		4.650.338,00	4.714.715,73	4.748.600,74
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO				
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
a) Capital		4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
b) Reservas		415.184,86	440.495,12	493.933,96
c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Resultado)		25.310,26	53.438,84	54.666,78
B) PASIVO NO CORRIENTE				
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>				
C) PASIVO CORRIENTE				
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>				
<u>C.2 ACREDITORES COMERCIALES Y C.</u>				
a) Acreedores varios		200.000,00	200.000,00	200.000,00
b) Pasivos por impuesto corriente		9.842,88	20.781,77	0,00
c) Otras deudas con las administraciones públicas				
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</u>				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		4.650.338,00	4.714.715,73	4.748.600,74

Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años

La Cuenta de resultados para un escenario optimista, que podría corresponderse perfectamente a la de algunos de los años anteriores a la actual crisis económica, muestra la evolución hacia situaciones de mayor solvencia:

<u>CUENTA DE RESULTADOS</u>		2014	2015	2016
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS				
	1.1 Directamente relacionadas con la actividad			
	1.2 Otros servicios			
2. APROVISIONAMIENTOS				
	2.1 Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-326.074,47	-330.965,59	-339.239,73
	2.2 Trabajos realizados por otras empresas	-397.159,68	-436.875,65	-447.797,54
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN				
	3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.762.548,82	1.864.767,32	1.912.190,30
	3.2 Subvenciones de explotación			
4. GASTOS DE PERSONAL				
	4.1 Sueldos y salarios			
	4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)			
	4.3 Provisiones			
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
	5.1 Servicios exteriores			
	a) Reparaciones y conservación	-278.455,52	-282.632,35	-289.698,16
	b) Servicios de profesionales independientes	-23.471,93	-23.824,01	-24.419,61
	c) Primas de seguros	-17.540,81	-17.803,92	-18.249,02
	d) Mantenimiento	-104.422,67	-105.989,01	-108.638,74
	e) Suministros	-145.153,69	-147.331,00	-151.014,27
	f) Otros servicios	-115.944,84	-117.684,01	-120.626,11
	5.2 Tributos	-1.700,00	-1.725,50	-1.768,64
	5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
	5.4 Otros gastos de gestión corriente			
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO		-317.792,00	-326.042,00	-335.142,00
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO				
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES				
	8.1 Deterioro y pérdidas			
	8.2 Resultados por enajenaciones			
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		34.833,21	73.894,28	75.596,49
9. INGRESOS FINANCIEROS		319,93	326,33	329,59
10. GASTOS FINANCIEROS				
	10.1 Por deudas			
	10.2 Por actualización de provisiones			
A.2 RESULTADO FINANCIERO		319,93	326,33	329,59
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		35.153,14	74.220,61	75.926,08
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS		9.842,88	20.781,77	21.259,30
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO				
PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS				
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO		25.310,26	53.438,84	54.666,78
<u>TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u>				

Análisis de ratios fundamentales

Al igual que se comentaba en el escenario normal, las ratios correspondientes a un escenario positivo señalan igualmente una autonomía financiera total, libres de endeudamiento y con liquidez en cuanto a tesorería.

Escenario PESIMISTA

Un escenario pesimista para un centro público, teniendo en cuenta las actuales circunstancias, no distaría mucho del que se ha considerado normal y que está asociado al momento actual

La realidad es que se espera que continúen descendiendo las aportaciones del Gobierno Vasco en los próximos años, y esto repercutiría, sin lugar a dudas, en otros sectores, no sólo desde el punto de vista educativo, sino especialmente, en el productivo, con todas sus ramificaciones.

También se notaría notablemente que descendieran los cuantías correspondientes a las partidas que mayores ingresos reportan al centro, como son la formación a trabajadores y la formación a desempleados.

Depender del devenir de las empresas privadas y del devenir económico y político de la administración, genera un situación de inestabilidad sobre la que no existe margen de maniobra. El detrimiento de ingresos podría llegar a ser preocupante, ya que es un verdadero salvavidas para la gestión del día a día.

En el caso de la formación a desempleado, que supone una buena inyección de ingresos para el centro, se puede ver afectada por el aumento de demanda, con recursos limitados, la diversificación entre la competencias y la necesidad de atender a sectores que no alcanzamos, lo que podría suponer una nueva merma en los ingresos de los que se dispondría.

La consecuencia más inmediata es que **disminuirían los ingresos**, y teniendo en cuenta que hay que considerar que la **estructura de gastos no es totalmente flexible**, ya que la bajada de ingresos no se puede compensar automáticamente con una disminución de los gastos, por tener algunos de ellos una componente fija.(por ejemplo, gastos como la luz la no varía aunque se tenga menos alumnado), el resultado sería claramente negativo.

Aún así, sería necesario ajustar gastos mucho más minuciosamente en la medida de lo posible, sobre todo en:

- aquellas partidas destinada a material fungible, sobre las que el control a veces es excesivamente laxo
- algunos consumos deberían reducirse a través de hábitos más racionales y consecuentes con lo que se está transmitiendo entre el alumnado

Presupuesto inicial

Presupuesto también es este caso, correspondiente al 2015, para que se pueda apreciar la diferencia entre un escenario pesimista con el que corresponde al escenario NORMAL

PROYECCIÓN DE TESORERIA - PRESUPUESTO 2015												
GASTOS	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Consumos												
Material y consumo departamentos	26.435,28	26.435,28	17.715,69	17.715,69	9.620,95	9.620,95	56.549,94	56.549,94	56.549,94	56.549,94	56.549,94	56.549,94
Mantenimiento												
Ascensores	718,54	718,54	718,54	283,57	283,57	1.984,05	1.984,05	319,99	319,99	319,99	319,99	319,99
Mantenimiento equipos y edificio	7.598,69	7.598,69	7.598,69	9.536,35	9.536,35	3.684,99	3.684,99	11.205,50	11.205,50	11.205,50	11.205,50	11.205,50
Otros Servicios												
Servicio generales	7.369,40	7.369,40	7.369,40	9.232,53	9.232,53	7.645,90	7.645,90	14.980,17	14.980,17	14.980,17	14.980,17	14.980,17
Reparación y conservación												
Obras del centro	632,84	632,84	10.915,32	10.915,32	47.807,52	47.807,52	34.855,11	34.855,11	34.855,11	34.855,11	34.855,11	34.855,11
Seguros												
Primas de seguros	768,82	768,82	768,82	347,89	347,89	164,49	164,49	4.653,33	4.653,33	4.653,33	4.653,33	4.653,33
Servicios Profesionales Independientes												
Cátedra	316,05	316,05	917,43	917,43	1.058,16	1.058,16	0,00	0,00	152,27	152,27	152,27	152,27
Profesorado otros servicios	931,43	931,43	3.433,59	3.433,59	603,04	603,04	1.379,90	1.379,90	1.379,90	1.379,90	1.379,90	1.379,90
Suministros												
Consumibles informática	986,21	986,21	3.722,24	676,15	676,15	569,78	569,78	1.673,41	1.673,41	1.673,41	1.673,41	1.673,41
Naturales	3.722,24	3.722,24	1.301,74	2.659,88	2.659,88	400,48	400,48	2.265,47	2.265,47	2.265,47	2.265,47	2.265,47
Teléfono	1.301,74	1.301,74	5.960,54	1.099,55	1.099,55	1.155,55	1.155,55	1.323,34	1.323,34	1.323,34	1.323,34	1.323,34
Eléctricidad	5.960,54	5.960,54	5.960,54	8.377,98	8.377,98	4.901,74	4.901,74	12.036,25	12.036,25	12.036,25	12.036,25	12.036,25
Trabajos Otras Empresas												
Proyectos departamentos	17.303,51	17.303,51	8.045,93	10.415,84	10.415,84	6.331,94	6.331,94	16.374,57	16.374,57	16.374,57	16.374,57	16.374,57
Proyectos Lárbide	8.045,93	8.045,93	2.392,83	27.130,10	27.130,10	11.336,76	11.336,76	1.834,71	1.834,71	1.834,71	1.834,71	1.834,71
Aprendizaje idiomas	3.579,63	3.579,63	2.392,83	1.544,36	1.544,36	454,40	454,40	822,99	822,99	822,99	822,99	822,99
Innovación curricular	2.392,83	2.392,83	0,00	704,68	704,68	774,49	774,49	1.831,20	1.831,20	1.831,20	1.831,20	1.831,20
Formación ambulancias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.048,00	2.048,00	2.048,00	2.048,00	2.048,00
Hobetuz	379,55	379,55	379,55	12.495,42	12.495,42	537,66	537,66	1.449,51	1.449,51	1.449,51	1.449,51	1.449,51
Trámites + Impuestos												
Tributos	575,17	575,17	0,00	0,00	9.842,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	89.022,51	89.022,51	89.022,51	117.627,07	117.627,07	127.469,95	97.337,65	97.337,65	165.755,66	165.755,66	165.755,66	165.755,66
INGRESOS												
Agenda												
Alquiler de Espacios	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17	3.458,17
Educación Infantil												
Erasmus												
Futuros alumnos	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53	55,53
Gestiones administrativas	402,70	402,70	41.828,88	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70	402,70
Hobetuz	27,19	27,19	27,19	134.923,05	134.923,05	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19	27,19
Larribal												
Maricua												
Ministerio												
Proyectos empresas												
Aportación Gobierno Vasco												
Venta energía panelas												
TOTAL	23.028,36	353.151,33	45.894,81	4.007,36	168.009,91	408.341,71	4.007,36	69.340,73	4.007,36	372.295,11	192.07,01	90,96
INGRESOS - GASTOS												
ACUMULADO	374.918,00	65.986,15	264.128,83	-43.127,69	-113.619,72	50.382,83	280.871,76	-93.330,30	-28.026,82	-93.330,30	206.539,45	-165.664,70
INVERSIONES (DEGLOSAR)												
TOTAL INVERSIONES	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00
TOTAL = ING - GTOS - INVERSIONES	-68.996,15	261.128,83	-47.127,69	-116.619,72	47.382,83	276.871,76	-96.330,30	-31.026,92	-97.330,30	203.539,45	23.315,35	-169.664,70
ACUMULADO	374.918,00	308.921,85	573.050,68	529.922,89	416.303,27	468.686,10	747.557,86	654.227,56	626.200,84	532.870,35	739.097,79	765.725,14

Balance de situación de los tres primeros años

En un escenario pesimistas, se observa que la curva de evolución señala pérdidas, que tampoco llevan a ser muy significativas, porque al igual que señalábamos en el mejor de los escenarios posibles, ni las ganancias son muy elevadas, ni afortunadamente las pérdidas llegan a ser dramáticas.

		31/08/2014	31/08/2015	31/08/2016
BALANCE DE SITUACIÓN				
ACTIVO				
A) ACTIVO NO CORRIENTE				
<u>A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL</u>		0	0	0
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		(a.1 - a.2)		
a.1) Terrenos y construcciones		4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones		-800.000,00	-850.000,00	-900.000,00
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		(b.1 - b.2)		
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		1.500.420,00	1.540.420,00	1.586.420,00
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		-425.000,00	-701.042,00	-986.184,00
B) ACTIVO CORRIENTE				
<u>A.1. EXISTENCIAS</u>		0	0	0
<u>A.2. REALIZABLE</u>				
a) Clientes				
b) Inversiones financieras a corto plazo				
<u>A.3. TESORERÍA</u>				
a) Caja		3.000,00	3.000,00	3.000,00
b) Bancos e instituciones de crédito		371.918,00	557.060,44	757.116,44
TOTAL ACTIVO		4.650.338,00	4.549.438,44	4.460.352,44
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
A) PATRIMONIO NETO				
<u>A.1 FONDOS PROPIOS</u>				
a) Capital		4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
b) Reservas		415.184,86	440.495,12	374.934,31
c) Resultado del ejercicio (Ver C. de Result)		25.310,26	-65.560,81	-114.581,87
B) PASIVO NO CORRIENTE				
<u>B.1 DEUDAS A LARGO PLAZO</u>				
C) PASIVO CORRIENTE				
<u>C.1 DEUDAS A CORTO PLAZO</u>				
<u>C.2 ACREEDORES COMERCIALES Y C</u>				
a) Acreedores varios		200.000,00	200.000,00	200.000,00
b) Pasivos por impuesto corriente		9.842,88	-25.495,87	0,00
c) Otras deudas con las administraciones pú				
<u>C.3 PERIODIFICACIONES A CORTO F</u>				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		4.650.338,00	4.549.438,44	4.460.352,44

Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años

En nuestra simulada cuenta de resultados, se observa lo que seguro es habitual para la administración: la educación es un sector en el que se producen pérdidas, tal vez irremediablemente.

<u>CUENTA DE RESULTADOS</u>		2014	2015	2016
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
<u>1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO</u>	1.1 Directamente relacionadas con la actividad			
	1.2 Otros servicios			
<u>2. APROVISIONAMIENTOS</u>	2.1 Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-326.074,47	-330.965,59	-339.239,73
	2.2 Trabajos realizados por otras empresas	-397.159,68	-381.273,29	-373.647,83
<u>3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</u>	3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.762.548,82	1.643.887,67	1.602.973,03
	3.2 Subvenciones de explotación			
<u>4. GASTOS DE PERSONAL</u>	4.1 Sueldos y salarios			
	4.2 Cargas sociales (Seguridad Social y otros gastos sociales)			
	4.3 Provisiones			
<u>5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</u>	5.1 Servicios exteriores			
	a) Reparaciones y conservación	-278.455,52	-282.632,35	-289.698,16
	b) Servicios de profesionales independientes	-23.471,93	-23.824,01	-24.419,61
	c) Primas de seguros	-17.540,81	-17.803,92	-18.249,02
	d) Mantenimiento	-104.422,67	-105.989,01	-108.638,74
	e) Suministros	-145.153,69	-147.331,00	-151.014,27
	f) Otros servicios	-115.944,84	-117.684,01	-120.626,11
	5.2 Tributos	-1.700,00	-1.725,50	-1.768,64
	5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
	5.4 Otros gastos de gestión corriente			
<u>6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO</u>		-317.792,00	-326.042,00	-335.142,00
<u>7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO</u>				
<u>8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES</u>	8.1 Deterioro y pérdidas			
	8.2 Resultados por enajenaciones			
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		34.833,21	-91.383,01	-159.471,07
<u>9. INGRESOS FINANCIEROS</u>		319,93	326,33	329,59
<u>10. GASTOS FINANCIEROS</u>	10.1 Por deudas			
	10.2 Por actualización de provisiones			
A.2 RESULTADO FINANCIERO		319,93	326,33	329,59
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		35.153,14	-91.056,68	-159.141,48
<u>11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS</u>		9.842,88	-25.495,87	-44.559,61
<u>A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</u>				
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO		25.310,26	-65.560,81	-114.581,87
<u>TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u>				

Análisis de ratios fundamentales

Al igual que se comentaba en el escenario normal, las ratios, aunque estamos en un escenario pesimista, siguen señalando autonomía financiera total, libres de endeudamiento y con posibilidades de realizar los pagos con normalidad.

Conclusiones

Aunque el centro no cuenta en estos momentos con la mejor de las situaciones, dispone de la suficiente tesorería para el gasto corriente y los grandes pagos e inversiones son asumidos por el gobierno Vasco. No obstante, el centro aspira a mejorar su autonomía financiera con una actitud más activa en cuanto a la búsqueda de oportunidad de mejora, para no depender tan directamente de la coyuntura económica y política en cada legislatura.

Reto 10: Aún siendo centro público, ser capaces de lograr financiación propia que facilite la autogestión y la autonomía

5.4. Evaluación y mejora

Al margen de que la propia ley contemple una evaluación por parte de la Administración para valorar el cumplimiento de los objetivos, estrategias y actividades, desde la perspectiva global del conjunto, así como en cada uno de los cuatro años, la propia dirección debe establecer algún tipo de control sobre su propia gestión.

Es imposible dirigir sin definir una serie de indicadores que señalen cómo se va consiguiendo los objetivos previstos, para poder reorientar los procesos y adaptarlos a las circunstancias que a lo largo de cuatro años pudieran concurrir.

En Easo Politeknikoa existe una fuerte cultura de evaluación en términos de calidad, sometiéndonos todos a distintos tipos de auditorías internas y externas. Estamos, por lo tanto, acostumbrados a ser evaluados y asumimos que tanto la autoevaluación como la realizada por agentes externos contribuyen a la mejora del sistema.

Si hablamos de un Proyecto de Dirección que sea coherente con la cultura de centro, este no puede quedar exento de dicho proceso de evaluación, que le procure una

mejora continua y así, con esas mismas referencias, se estaría evaluando no sólo la validez de la propuestas sino también la competencia a directiva de quienes lideran este proyecto concreto, en consonancia con la líneas estratégicas propuestas en el ámbito didáctico.

La Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad de la formación Profesional distingue dos tipos indicadores a tener en cuenta para los procesos de enseñanza-aprendizaje, que pudieran ser válidos también para el caso de Easo Politeknikoa :

- Indicadores de resultados
- Indicadores de rendimiento

Teniendo en cuenta el proyecto presentado, que se concreta en un conjunto de 10 retos que abarcan aspectos referidos a personas, a procesos, a gestión económica y a liderazgo, sería necesario precisar cuáles son los indicadores en los que no vamos a fijar para poder evaluar el proceso y el logro de objetivos, indicadores que han de ser objetivables y cuantificables, capaces de ofrecer datos, bien cuantitativos, bien cualitativos, que permitan la mejora.

Reto 1: Ser capaz de posicionararse también en los entornos estratégicos que establezca la Viceconsejería de Formación Profesional del Gobierno Vasco, en permanente contacto con el entorno productivo.

• **Indicadores:**

- Easo Politeknikoa ha contactado con empresas que lideran proyectos estratégicos en diversos sectores.
- Easo politeknikoa participa/lidera en el ámbito educativo al menos un proyecto estratégico en el que están implicados otros centros de la CC.AA.

Reto 2: Explorar nuevos escenarios de enseñanza-aprendizaje a través de la revisión de recursos metodológicos y nuevas opciones de evaluación, para ser un referente de innovación educativa en Gipuzkoa.

• **Indicadores:**

- El profesorado ha recibido formación sobre nuevas metodologías, evaluación y Formación basada en competencias
- Se ha investigado respecto a modelos didácticos novedosos en el ámbito de la Formación Profesional
- Se han realizado visitas y seguimiento de otras experiencias

- Se han planificado e implementado experiencias didácticas y analizado los resultados académicos y de logro
- Se han establecido sistemas integrados de evaluación que incluyen ámbitos de aplicación diferentes
- Se programa con referencias competenciales

Reto 3: Elaborar un Plan de Convivencia, contando con el Observatorio de la convivencia, que pueda articular la coexistencia de grupos muy diferentes y fomentar una cultura fundamentada en valores

• **Indicadores:**

- Se ha realizado un diagnóstico de población y sus necesidades
- Se ha articulado un Plan que es flexible y adaptable a la diversidad
- Se ha difundido el Plan y se revisa periódicamente para que se mantenga vigente

Reto 4: Explorar otras posibilidades en torno a la organización de centro, que ofrezcan soluciones polivalentes y permitan ejercer un liderazgo distribuido.

• **Indicadores:**

- Se delega, por parte del equipo directivo, en cada familia profesional, asumiendo la especificidad de cada una, impulsando la autogestión, con responsables en cada caso.
- Se ha probado una organización basada en ciclos en lugar de en familias profesionales y se han analizado resultados.
- Se ha recogido la opinión y propuestas de las personas implicadas, y se han incorporado a los procesos de planificación y gestión.

Reto 5: Gestionar la reputación online del centro y revisar el Plan de Comunicación para actualizarlos según las posibilidades de hoy en día (redes sociales) y los destinatarios de interés en cada caso.

• **Indicadores.**

- Se ha establecido un responsable para hacer seguimiento de la reputación online.
- Se ha recibido formación respecto a la integración del uso de las redes sociales en el Plan de Comunicación.

Reto 6: Implicar al profesorado en su labor de orientación, no sólo en el ámbito educativo sino también en el laboral, proporcionándole los recursos necesarios para gestionar adecuadamente la información y la diversidad.

• **Indicadores:**

- Se han elaborado los itinerarios posibles dentro de cada familia profesional

- El profesorado ha recibido formación respecto al dispositivo de reconocimiento y los certificados de profesionalidad existentes dentro de su especialidad
- Se han establecido los requisitos de coordinación entre el Departamento de orientación-información, el departamento de FOL y el servicio de mediación de aprendizaje.

Reto 7: Revisar otras alternativas a la adquisición constante de material informático y establecer y difundir un protocolo de buenas prácticas.

• **Indicadores**

- Se han establecido contactos con proveedores informáticos y se ha analizado posibles convenios y acuerdos de compra-venta: al centro y al alumnado directamente.
- Se ha recibido información respecto a seguridad informática
- Se han elaborado registros de incidencias y establecido protocolos de actuación en materia informática, se ha difundido su uso entre toda la comunidad
- Se han recogido evidencias para aportar y mejorar en la certificación e-Safety

Reto 8: Impulsar el asociacionismo colaborativo, como el de una Asociación de Alumnos y alumnas.

• **Indicadores**

- Se ha conseguido constituir una asociación de alumnos y alumnas con los correspondientes estatutos e identificación administrativa.
- Se ha difundido entre los antiguos alumnos su existencia para animarles a participar
- Se ha establecido un programa de objetivos y actividades atractivo
- Se ha valorado la función de la asociación entre los asociados y los que potencialmente podrían serlo.

Reto 9: Incluir dentro de las programaciones aspectos que fomenten las competencias personales y sociales en sentido amplio.

• **Indicadores**

- Se ha elaborado un programa de dinamización que fomenta la información y la implicación solidaria de toda la comunidad.
- Se ha incluido en las programaciones aspectos que promueven un comportamiento ético, buenas prácticas en todos los ámbitos y una actitud social comprometida, responsable y participativa.

Reto 10: Aún siendo centro público, ser capaces de lograr financiación propia que facilite la autogestión y la autonomía.

- **Indicadores**

- Se han buscado fuentes alternativas de financiación
- Se han analizado posibilidades de ampliar la oferta educativa más allá de la oferta dirigida por el departamento de educación
- Se han analizado posibles convenios de colaboración con las empresas para poder ahorrar en la compra de material e infraestructura.
- Se ha promovido entre los departamentos un comportamiento austero en el gasto y colaborativo en las inversiones.

Posteriormente, se podría hacer un seguimiento (ver tabla en Anexo IV), diferenciando en cuanto a:

- Indicadores de proceso
- Grado de consecución o nivel de logro
- Propuestas de mejora

Si la propuesta global se fundamenta en la participación activa de toda la comunidad educativa, también se debe establecer qué canales e instrumentos de comunicación se habrán de utilizar para recoger opiniones y sugerencias al y con qué frecuencia se harán dichas consultas.

Por otra parte, y dado que compartimos un proyecto con la comunidad, este debería tener su reflejo en las programaciones anuales así como en la memoria de fin de curso, siendo elementos de evaluación importantes que concretan más al detalle y secuenciado en cursos lo que se va consiguiendo desde puntos de vista diversos, pero en especial, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con todos los datos obtenidos, más la propia autoevaluación del equipo directivo, se podrían sentar las bases respecto a cómo orientar el proyecto y ajustar los objetivos propuestos según los resultados logrados a lo largo de todo el proceso.

5.5. Seguimiento del proyecto

Desde que un Proyecto de Dirección es aprobado, su puesta en marcha debería contemplar mecanismos que le permitan:

- distribuir tareas entre los diferentes miembros del equipo directivo.
- secuenciar en qué momentos se acometerán los diferentes retos propuestos.

- coordinar las actuaciones para desarrollar el proyecto con coherencia.
- informar y rendir cuentas de cómo se va desarrollando a todas las partes implicadas, para seguir contando con su apoyo.
- valorar los logros y dificultades de manera realista y consensuada, para establecer elementos y procedimientos de mejora.

Conviene visualizar lo que se propone, distribuido en el tiempo y especificando a quién o quiénes corresponde cada responsabilidad, para la cual podríamos usar tablas como la que se muestra en el anexo IV.

La implicación de todos los estamentos educativos, distribuyendo responsabilidades en cuanto a la asunción de determinados retos puede suponer inicialmente una dificultad, pero es al mismo tiempo una oportunidad de que todos hagan su aportación, de que sea un proyecto de todos y para todos. Puede resultar al mismo tiempo, una oportunidad para probar otras fórmulas en cuanto a estructuras organizativas, tal como se plantea entre los aspectos a revisar.

Todos los retos no pueden ser asumidos a la vez, por lo que es interesante establecer una secuencia de trabajo, un ritmo, para que las diferentes partes de un todo vayan ocupando su lugar, se vayan superando los obstáculos y dificultades que inexorablemente surgirán y finalmente, un proyecto tenga sentido en su globalidad.

6. Conclusiones

A modo de conclusiones finales, señalar que los diez retos que se han marcado para definir y desarrollar este Proyecto de Dirección, entroncan directamente con las líneas que están marcando el devenir actual de la Formación Profesional en cualquiera de sus posibilidades:

- **Un entorno en permanente cambio**

Una de las primeras cuestiones que se deben tener en cuenta a la hora de presentar y poner en marcha el desarrollo de un proyecto de Dirección para un centro de Formación Profesional es el constante cambio al que están sometido los sectores económico, laboral y educativo, y en consecuencia, las continuas adaptaciones y necesidades que van surgiendo y a las que un Centro Integrado ha de responder. Ello requiere una vigilancia tecnológica constante, un reciclaje permanente por parte del profesorado que debe presentar un cada vez más alto nivel de especialización y una

vinculación estrecha con el sector productivo correspondiente, para poder dar respuestas educativas acordes con las necesidades del mercado y de las empresas.

- **Innovar en educación**

Contrariamente a lo que se podría suponer, el sector educativo público europeo es uno de los que más innova (OCDE, Julio 2014), especialmente en los niveles superiores, y esto deberíamos plantearlo como una necesidad, como algo imprescindible en el ámbito de la formación profesional, que debemos considerar seriamente, al igual que lo hacen las empresas. Es necesario investigar en nuevas metodologías, en evaluación, en utilización de recursos novedosos... y generar conocimiento que haga que el sistema educativo sea también un referente en investigación, anticipándose incluso a la empresa para ofrecerle soluciones, y no marchando siempre a remolque de esta.

- **Aprendizaje a lo largo de la vida**

Ha llegado el momento de abandonar la idea de que una vez finalizada la formación superior, la etapa de estudio ha finalizado. Antes al contrario, no ha hecho más que empezar un recorrido necesario de aprendizaje y de formación, que deberá continuar a lo largo de la vida, para ser profesionales competentes que saben adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades que van surgiendo.

La sociedad del conocimiento está en constante transformación: la forma de estudiar, de adquirir aprendizajes va variando en períodos de tiempo muy cortos, se va individualizando y adaptando a contextos, a situaciones, a demandas específicas... y todo ello va creando un sistema más complejo pero también más personalizado.

El cambio de mentalidad debe impulsarse en todos los estamentos del sector educativo que nos compete:

- al alumnado, que bien para cualificarse por primera vez, bien para re-cualificarse, acude al centro buscando formación.
- al profesorado, que debe estar, como en los demás sectores profesionales, al tanto de las demandas de una cada vez mayor diversidad de alumnado.
- a la sociedad en general, que tiene en la formación profesional, un abanico de oportunidades de realización personal, de ampliación de horizontes de movilidad laboral o de validación de lo que haya podido aprender y experimentar por cuenta propia, a través de vías no formales.

- **Aprendizaje y evaluación basado en competencias**

Continuamente se hace referencia a la sociedad del conocimiento, pero este nombre no significa que se haga acopio del mismo, sino que en estos momentos lo que se valora es la capacidad de transformar en conocimiento aplicado las competencias adquiridas, de manera que prime la versatilidad de la formación, que lo que se

aprende sea susceptible de ser empleado en entornos y contextos diferentes, con eficacia y utilidad. Esto supone centrarnos no sólo en el qué sino también en el quién y en el para qué.

Tratar de responder a estas cuestiones nos abocan a explorar, entre otros, el enfoque basado en competencias: la cuestión es averiguar si nos permitirá que el alumnado de Formación profesional pueda adquirir las competencias personales, sociales y profesionales precisas y demostrarlas en entornos múltiples con éxito.

Esto supone superar modelos de enseñanza-aprendizaje más estáticos, y sin relegarlos, transformarlos en los que pueden ofrecer más oportunidades en un mundo que como se señalaba, está en constante cambio y exige constante adaptación, a la vez que demostrar resultados óptimos según estándares de calidad.

- **Necesidad de orientación: información y asesoría**

Poder tomar decisiones respecto a los posibles itinerarios formativos, así como poder mantener un proceso de aprendizaje a lo largo de la vida, que permita la recualificación o la movilidad laboral, se requiere un sistema de información y orientación que facilite:

- datos respecto a las opciones, formales o no
- formación personal, vocacional y laboral
- asesoramiento para reconocer la competencia adquirida a través de diversos caminos, en un ensamblaje coordinado y permanentemente actualizado
- información permanente y actualizada respecto a sistemas complejos, que varían a lo largo de la vida
- personal especializado

En definitiva, la respuestas que ha de dar la Formación Profesional hoy en día a través de un Centro Integrado no son fáciles, los retos aumentan día a día, así como también los requerimientos de la sociedad. Pero todo ello supone también formar parte de todo un mundo de oportunidades para las personas, que hacen que la exigencia merezca la pena, porque es poder ofrecer, tal vez, un futuro mejor.

7. Bibliografía

- Antúnez, S. (1992). Cómo expresar la estructura organizativa en el Proyecto Educativo de Centro. *Aula de innovación educativa* nº 5 .
- Arbizu, F. (Noviembre 2007). Cualificaciones profesionales: bisagra entre el empleo y la formación. *Avances en supervisión Educativa*, nº 7 .
- Bernal, J. L. (s.f.). El proyecto de dirección, en el blog didac 2010, http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_proydir.pdf.
- Blas, F. d. (Noviembre 2007). La formación profesional basada en la competencia. *Avances en supervisión Educativa*, nº 7 .
- Brufau, J. (Enero 2013). Proyecto de dirección, seguimiento y rendición de cuentas. *Aula* , 75-76.
- Cámara de Gipuzkoa. (2013). *Informe de coyuntura económica y perspectivas 2014. Análisis del ciclo económico-Gipuzkoa*. En <http://www.camaragipuzkoa.com>
- Campos, A. (Noviembre 2009). Los retos de la innovación en la formación profesional para el empleo. *Formacion XXI. Revista de formación y empleo*. En formacionxxi.com .
- Cereceda, I., Fernández, A., Hernández, M., Iriarte, L., López, J., Pérez, E., y otros. (2012). *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. Vitoria: Servicio del Gobierno Vasco.
- Comisión Europea. (2001). *Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje europeo*. En <http://www.juntadeandalucia.es>. Bruselas.
- Del Pozo, J. A. (2012). *Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea.
- Espinós, J. L. (2014). Una propuesta para atender la diversidad en los ciclos formativos de FP de Grado Medio. *Aula de Secundaria* , 20-24.
- Federighy, P. (2006). La educación y la formación en europa tras el 2010. *Revista de educación*, nº 339 , 801-823.
- Garcia, M., & Jiménez, J. (2013). ¿Qué tipo de líder soy? *Aula de innovación educativa* , nº 221, 29-33.
- Longo, F. (2009). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital humano* , 84-91.
- Longworth, N. (1999). *El aprendizaje a lo largo de la vida*. Barcelona: Paidós.
- López-Fuensalida, C. (Noviembre 2007). Centros Integrados de Formación Profesional. *Avances en supervisión educativa*, nº 7 .
- Lorente, R. (2012). *La formación profesional según el enfoque de las competencias*. Barcelona: Octaedro.

Lorenzo, M. (2011). *La organización en centros educativos. Modelos emergentes*. Madrid: La muralla.

Malizia, G. (2005). El liderazgo en las instituciones de Formación Profesional. El caso italiano. *Revista Española de pedagogía* , 407-422.

Monereo, C. (2010). Dime cómo evalúas y te diré cómo aprenden (a aprender) tus alumnos. *Aula de innovación educativa*, nº 190 , 56-59.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, volumen 4, nº 4-e* .

Navarro, M. J. (2002). La dirección de centros educativos desde las nuevas perspectivas del liderazgo. *XXI: REVISTA DE EDUCACIÓN*, en: <http://www.uhu.es>

OCDE. (Septiembre 2012). *¿En qué medida proporcionan los países a los jóvenes el nivel de formación requerido para conseguir un empleo y un salario digno? Education indicators in focus*. OECD Publishing.

OCDE. (Noviembre 2013). *¿Puede la educación vocacional y la formación profesional de secundarias superior mejorar las perspectivas de los jóvenes adultos? Education indicators in focus*. OECD Publishing.

OCDE. (Julio 2014). *How innovative is the education sector? Education indicators in focus*. OECD Publishing.

Perrenoud, P. (Junio 2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria, número monográfico I1 "Formación centrada en competencias(II)"*. Consultado 5/09/2014 en http://www.redu.m.es/Red_U/m2 .

Rivas, M. (2000). *Innovación educativa: teoría, procesos y estrategias*. Madrid: Síntesis.

Rodríguez, M. L. (2006). *Evaluación, balance y formación de Competencias laborales transversales*. Barcelona: Laertes educación.

Salamé, J. (noviembre 2007). La formación profesional en Europa. *Avances en supervisión educativa*, nº 7 .

San Saturnino, N., & Goicoechea, J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos formativos de Grado Superior. *Revista de educación* , 594-622.

Sanmartí, N. (2007). *10 ideas clave. Evaluar para aprender*. Barcelona: Grao.

Tejada, J. (2009). Estrategias formativas innovadoras en la formación para el empleo. *Formación XXI. Revista de formación y empleo*, en formacionxxi.com .

Zabala, A. (Enero 2011). Criterios para la mejora de la práctica educativa. *Aula de innovación educativa*, nº 198 , 13-16.

8. Anexos

Anexo I: Fines de un Centro Integrado de F.P.

Decreto 46/2014 de 1 de abril

- a) Cualificar y recualificar a las personas a lo largo de la vida, mediante el establecimiento de una oferta de formación profesional modular, flexible, de calidad, adaptada a las demandas de la población y a las necesidades generadas por el sistema productivo, que facilite el acceso de las personas al empleo y favorezca la conservación, mejora y movilidad del puesto de trabajo de las personas trabajadoras en activo.
- b) Prestar servicios de información y orientación profesional a las personas para que tomen las decisiones más adecuadas respecto a sus posibilidades y necesidades de formación profesional en relación con el entorno productivo en el que se desenvuelven.
- c) Colaborar, en su caso, en la evaluación y acreditación de las competencias adquiridas por las personas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación.
- d) Establecer espacios de cooperación entre el sistema de formación profesional y el entorno productivo para desarrollar proyectos y acciones en el ámbito de la innovación, así como extender una cultura del aprendizaje a lo largo de la vida.
- e) Impulsar un modelo de formación profesional en alternancia con el trabajo.
- f) Fomentar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en todas sus dimensiones: formativa, organizativa y laboral.
- g) Promover la movilidad de las personas en el marco europeo unificado de cualificaciones profesionales.
- h) Promocionar la capacidad de innovar y de emprender en la ciudadanía.
- i) Favorecer un modelo de formación profesional que contribuya a hacer de la gestión sostenible de los medios y recursos naturales una oportunidad para impulsar nuevas actividades y nuevos empleos, y que promueva el cambio de modelo productivo y la constitución de nuevos referentes del mismo.
- j) Contribuir a conformar un modelo de crecimiento socialmente sostenible, en cuanto promotor y garante de la igualdad de oportunidades y de la cohesión social.
- k) Desarrollar y consolidar en la sociedad la cultura de la prevención en materia de seguridad y salud laboral.

Anexo II: Funciones de un Centro Integrado de F.P.

Decreto 46/2014 de 1 de abril

- a) Impartir las ofertas formativas conducentes a títulos de formación profesional y a certificados de profesionalidad de las familias o áreas profesionales que tengan autorizadas, así como otras ofertas formativas que den respuesta a las demandas de las personas y del entorno productivo.
- b) Desarrollar vínculos con el sistema productivo del entorno (sectorial y comarcal o local), en los ámbitos siguientes: formación del personal docente, formación de alumnado en centros de trabajo y la realización de otras prácticas profesionales en empresas o centros de la Comunidad Autónoma o de otros lugares o países, ofertar proyectos de formación profesional dual en régimen de alternancia para el alumnado de acuerdo con las convocatorias de los departamentos competentes, orientación profesional, innovación aplicada y participación de profesionales del sistema productivo en la impartición de docencia. Asimismo, y en este contexto, colaborar en la detección de las necesidades de cualificación y en el desarrollo del aprendizaje a lo largo de la vida de los trabajadores.
- c) Impulsar, a requerimiento de los Departamentos competentes en materia de educación y de empleo, sin perjuicio de las competencias específicas de otros departamentos titulares de los centros, proyectos, tanto de emprendizaje y creación de empresas con alumnado del centro como de desarrollo de metodologías innovadoras de aprendizaje.
- d) Colaborar en la red de servicios de información y orientación informando y orientando a los usuarios, tanto individual como colectivamente, para facilitar el acceso, la movilidad y el progreso en los itinerarios formativos y profesionales, en colaboración con los servicios públicos de empleo.
- e) Colaborar en el análisis de la evolución del empleo y de los cambios tecnológicos y organizativos que se produzcan en el sistema productivo de su entorno, así como en la identificación de las necesidades de cualificación y de formación que se derivan de dichos cambios.

Asimismo, el citado decreto establece que, a estas, se podrán añadir las siguientes funciones:

- a) Participar en el desarrollo de la oferta a distancia de formación profesional.

- b) Participar en el procedimiento de evaluación, reconocimiento y acreditación de las competencias adquiridas por las personas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, de acuerdo con lo que se establezca en la normativa aplicable.
- c) Impulsar y desarrollar acciones y proyectos de innovación y desarrollo, en colaboración con las empresas del entorno y los interlocutores sociales, y transferir el contenido y valoración de las experiencias desarrolladas al resto de los centros.
- d) Colaborar en la formación del personal docente y formadores de los diferentes subsistemas de formación profesional.
- e) Informar y asesorar a otros centros de formación profesional y fomentar la colaboración y coordinación entre los mismos.
- f) Colaborar con los Centros de referencia nacional, Observatorios de las profesiones y ocupaciones, Institutos de cualificaciones y otras entidades en el análisis de la evolución del empleo y de los cambios tecnológicos y organizativos que se produzcan en el sistema productivo de su entorno.
- g) Cuantas otras funciones de análoga naturaleza determinen los Departamentos competentes en materia de educación y de empleo.

Anexo III: El personal docente en los Centros Integrados de F.P.

Decreto 46/2014 de 1 de abril

Artículo 27.- Profesorado de los Centros Integrados de Formación Profesional.

1.- Para ejercer la docencia en los centros integrados de formación profesional será necesario cumplir los requisitos generales de titulación así como los que al efecto se establezcan en las normas que aprueben los títulos de formación profesional y los certificados de profesionalidad.

2.- En los centros de titularidad pública dependientes de los Departamentos con competencia en materia de educación y empleo podrán ejercer la docencia los funcionarios y las funcionarias de los Cuerpos de Catedráticos de Enseñanza Secundaria, Profesores de Enseñanza Secundaria y Profesores Técnicos de Formación Profesional, de acuerdo con las especialidades previstas en las normas que aprueben los títulos de formación profesional. Asimismo podrán ejercer docencia los funcionarios pertenecientes a la Escala Media de Formación Ocupacional de la administración laboral cuando reúnan los requisitos específicos dispuestos en los certificados de profesionalidad.

3.- En los supuestos contemplados en las normas que aprueban los títulos de formación profesional podrán ejercer también la docencia los profesores y profesoras especialistas que se citan en el artículo 95 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo. Así mismo, en los supuestos contemplados en las normas que aprueban los certificados de profesionalidad, podrán ejercer también la docencia los profesores y profesoras expertos y expertas que se citan en el artículo 13 del Real Decreto 34/2008, de 18 de enero.

Artículo 28.- Personal que desarrolla las funciones de información y orientación profesional.

En los centros integrados públicos podrán ejercer la función de información y orientación profesional, en función de sus titulaciones y formación específica, tanto el personal de los Cuerpos de Catedráticos de Enseñanza Secundaria, Profesores de Enseñanza Secundaria y Profesores

Técnicos de Formación Profesional, como el dependiente de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, en los términos que se establezca reglamentariamente.

Artículo 29.– Personal que desarrolla las funciones de aplicación de los procedimientos de evaluación de las competencias profesionales.

Las funciones y los requisitos del personal que participe en el procedimiento de evaluación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de otras vías no formales de formación se ajustarán a lo que establecen los artículos 23, 24 y 25 del Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral y las normas que lo desarrollen, modifiquen o sustituyan.

Artículo 30.– Profesorado experto de los Centros Integrados de Formación Profesional públicos.

Respetando el obligado cumplimiento de los requisitos para impartir los módulos incluidos en los títulos de formación profesional o en los certificados de profesionalidad, en los centros integrados de formación profesional públicos podrán ser contratados los servicios de expertos y expertas para impartir aquellas formaciones y desarrollar aquellas actividades programadas u oferta de servicios que por su naturaleza lo requieran, siempre que no exista en el centro profesorado cualificado disponible para ello. Se podrá utilizar para ello el contrato de servicios de educación y formación profesional señalado en la norma que regula los contratos del sector público. Dichos contratos se realizarán conforme a los procedimientos y normas vigentes, dentro de los límites que establezca la administración pública competente. Todo ello sin perjuicio de la facultad de cada departamento para contratar profesorado experto en régimen laboral, según la normativa que sea de aplicación en cada caso.

Anexo IV: Modelo de plantilla de seguimiento

RETO	INDICADOR/ES	GRADO CONSECUCIÓN	PROPUESTAS MEJORA
Reto 1			
Reto 2			
Reto 3			
Reto 4			
Reto 5			
Reto 6			
Reto 7			
Reto 8			
Reto 9			
Reto 10			
Fecha de revisión y participantes en la misma			

*Revisión anual por parte del equipo directivo

Anexo V: Calendario y responsables

RETO	TEMPORIZACIÓN				RESPONSABLES Eq. directivo +
	2014	2015	2016	2017	
Reto 1					Equipo de Coordinación Técnica/Dinamizador empresas/Respons. FCT
Reto 2					Profesorado
Reto 3					Dpto. Orientación y tutores/
Reto 4					Jefes de los Dptos.
Reto 5					Responsable Comunicación
Reto 6					Dpto. Información-Orientación/ Mediador de aprendizaje /Dpto. de FOL
Reto 7					Responsable TIC /Profesorado/ Alumnado
Reto 8					Alumnado 2 ^a y ex-alumnos
Reto 9					Profesorado
Reto 10					Departamentos