



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*

Presentado por: Meritxell Ramos Monteagudo

Director: Prof. Dr. Ángel Serrano Aroca

Ciudad: Barcelona

Fecha: 29 de julio de 2014

Resumen

El Trabajo Fin de Máster que se detalla a continuación tiene por objeto proyectar un Instituto privado de E.S.O. y Bachillerato, *L'Estelada*, que permitirá a los alumnos del municipio de Cànoves continuar sus estudios al finalizar la etapa de Educación Primaria en el C.E.I.P. *L'Estelada*.

Para poder describir el plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, se destacan aquellos aspectos más relevantes de su Proyecto Educativo de Centro, las Normas de Organización y Funcionamiento, el Plan Anual de Centro, el nivel de informatización, la gestión a atención a la diversidad, el liderazgo y la comunicación.

Con el objetivo de dotar de verosimilitud a este proyecto, se ha contado con la colaboración de un ingeniero de la construcción, que ha diseñado los planos, y una contable, que se ha encargado de los aspectos económico-financieros.

Tras un análisis exhaustivo, se puede afirmar que el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* sería viable a medio-largo plazo en un escenario económico normal.

Por ello, este Trabajo Fin de Máster se describe como un Proyecto de Dirección en relación con la Innovación que aborda cuestiones específicas de dicho centro y estudia su viabilidad.

Palabras clave: innovación, centro educativo, Proyecto Educativo de Centro, liderazgo, comunicación, viabilidad y dirección.

Abstract

The aim of this Master's Dissertation is the projection of a private High School called *L'Estelada*, which will allow the students of Cànoves to continue their studies as soon as they finish their Primary Education in the Preschool Centre and Primary School *L'Estelada*.

In order to be able to describe the viability plan of the High School *L'Estelada*, the most relevant aspects of its School-based Education Project (SEP), the Norms regarding the Organization and Functioning of the Centre (NOFC), the Centre's Yearly Plan (CYP), the level of computerization, the management of the attention to diversity, the leadership and the communication have been stressed.

With the objective of providing veracity to this project, two external partnerships have been required; a building engineer who has designed the school plans and an accountant who has been responsible of the economic and financial aspects.

After a thorough analysis, it can be affirmed that in a normal economic scenario *L'Estelada* High School would be economically viable in a medium-long term.

Thus, this Master's Dissertation is described as a Directive Project related to Innovation which deals with the specific issues of the High School *L'Estelada* and studies its viability.

Keywords: innovation, school, School-based Education Project, leadership, communication, viability and management.

Índice

1.	Presentación.....	7
2.	Introducción.....	8
3.	Objetivos.....	9
4.	Legislación que afecta al proyecto.....	10
5.	Descripción del centro educativo	11
	a) Tipo de centro proyectado y sus características.....	12
	b) El Proyecto Educativo de Centro (PEC).....	17
	c) Descripción del entorno	18
	d) La innovación en el centro	20
	e) Modelo pedagógico del centro.....	21
	f) El gobierno en el centro.....	23
	i. Los órganos de gobierno, participación y gestión.....	23
	ii. Los documentos de dirección y gestión.....	28
	g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión.....	33
	i. El liderazgo directivo	33
	ii. El liderazgo docente.....	34
	iii. El trabajo en equipo	34
	h) Gestión de la relación con las familias: actividades y dinámica	36
	i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales.....	39
	j) La tutoría y el asesoramiento.....	41

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

i.	El Plan de Acción Tutorial (PAT)	41
ii.	El papel del tutor	43
k)	Servicios complementarios del centro.....	44
l)	Descripción de la política de comunicación externa y el <i>marketing</i>	46
m)	Recursos humanos: perfiles, número, aspectos retributivos y formación prevista	48
n)	Nivel de informatización del centro.....	50
i.	Plan de Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento	50
ii.	<i>Software</i> y <i>Enterprise Resource Planning</i>	51
iii.	Herramientas informáticas	51
o)	Aspectos relativos a la comunicación interna	52
p)	Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA	55
q)	Sistemas de organización informales	57
r)	Aspectos económicos en tres escenarios: optimista, normal y pesimista	58
i.	Valoración de activos	59
ii.	Fuentes de financiación	59
iii.	Presupuesto inicial	60
iv.	Balance de los tres primeros años	62
v.	Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años.....	64
vi.	Análisis de ratios fundamentales	66
6.	Conclusiones	69

7. Bibliografía..... 71

1. Presentación

Este Trabajo Fin de Máster pretende materializar todos los conocimientos adquiridos durante el curso académico. De hecho, las asignaturas cursadas han permitido profundizar en temas relacionados con la proyección de un centro educativo, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* como el modelo pedagógico, la gestión de los recursos humanos y la gestión económica (plan de viabilidad). Por otro lado, también se incluyen, de modo transversal, aspectos relativos a la comunicación organizacional, interna y externa, la dirección del centro y el liderazgo.

La motivación que ha promovido la creación de este centro educativo proyectado y el estudio del Máster en Dirección de Centros Educativos es el sueño de poder demostrar cómo se crea una institución escolar.

Asimismo, las prácticas realizadas en la Escola Pia de Granollers (70 horas) han permitido conocer de cerca al colectivo de toda una comunidad educativa facilitando así la realización de este Trabajo Fin de Máster.

Por tanto, el tema que en estas páginas se desarrolla es la proyección del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*. Este centro educativo se describe como una institución familiar que apuesta por las nuevas tecnologías y el multilingüismo debido a las demandas de la sociedad del siglo XXI.

Este proyecto recoge todos los pasos que se deberían tener en cuenta a la hora de crear un centro educativo. Para que este fuese lo más real posible, se han investigado y estudiado distintos proyectos de innovación en centros nacionales y se ha pedido la colaboración de un ingeniero de la construcción (Rafael Molina Criado) y una contable con más de 30 años de experiencia en el sector (Maite Pérez Álvarez). Rafael Molina Criado ha facilitado un proyecto de construcción (orientación sobre el posible presupuesto económico y la proyección de unos planos del centro), mientras que Maite Pérez Álvarez ha ayudado a realizar un estudio económico y financiero más exhaustivo.

Por tanto, este Trabajo Fin de Máster se describe como un proyecto de investigación práctico, debido a la verosimilitud de su proyección.

2. Introducción

El presente trabajo se contextualiza dentro del marco de la dirección y gestión de centros educativos, considerándose este como la base teórica y práctica para proyectar un Instituto privado de Educación Secundaria y Bachillerato.

En los últimos años, el aumento de población en el municipio de Cànoves ha sido objeto de estudio por parte de la Generalitat de Catalunya y del propio Ajuntament de Cànoves i Samalús con el fin de determinar si era necesaria y viable la creación de un Centro de Educación Infantil y Primaria y una guardería.

El C.E.I.P. *L'Estelada* es un centro público fundado en la segunda mitad del siglo XX que pretende ofrecer una educación pública y de calidad en las etapas de Educación Infantil y Primaria. Este centro educativo solicitó una ampliación en sus infraestructuras debido al elevado número de solicitudes de matrícula. En el año 2000-2001, el Departament d'Educació invirtió en la creación de un nuevo edificio de dos plantas, un gimnasio y dos patios. Sin embargo, la inversión realizada no cubrió las necesidades del colegio y, actualmente, siguen existiendo tres módulos prefabricados con dos aulas cada uno ubicados en el patio de primaria, hecho que reduce el espacio de juego (Colegio de Educación Infantil y Primaria *L'Estelada*, 2000).

Más tarde, el 26 de marzo de 2011 se dio por inaugurada la *Escola Bressol La Petita Estelada*, una guardería. Esta escuela infantil de primer ciclo tiene una capacidad de 74 alumnos, distribuidos en grupos de 0 a 1 año, 1 a 2 años y 2 a 3 años, con un total de 5 aulas (Escuelas Infantiles CLECE, 2011).

El municipio de Cànoves está pendiente de ampliar la oferta educativa de infantil de P3 (25 plazas ofertadas) para cubrir la demanda (39 preinscripciones) (El9Nou, 2014).

Por tanto, el principal problema es que el municipio de Cànoves tiene un alto porcentaje de población menor de 16 años que requiere ser escolarizada y que al finalizar la etapa de Educación Primaria está obligada a marcharse a estudiar fuera del municipio ya que no existe ningún Instituto de Educación Secundaria público, concertado o privado.

Las familias que matriculan a sus hijos en Educación Secundaria Obligatoria o Bachillerato padecen de la inexistencia del centro educativo que se proyecta en este

Trabajo Fin de Máster (Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*), al tener que matricular a sus hijos fuera de Cànoves y debiendo recorrer más de siete kilómetros hasta otro municipio. Por consiguiente, estos alumnos tienen que pedir a sus familias que los lleven hasta sus centros, ya que el Ajuntament de Cànoves i Samalús solo ofrece tres horarios de autobús diarios (Sagalés, 2014). No obstante, sí es cierto que se ofrece un número reducido de autobuses que llevan directamente a algunos centros educativos. Sin embargo, debido a los recortes económicos actuales, algunas familias deben costear dicho transporte.

El presente Trabajo Fin de Máster realizado en el marco del Máster de Dirección y Gestión de Centros Educativos se ha elaborado tomando como punto de referencia todos los contenidos y las competencias abordados en las distintas asignaturas que componen el máster y teniendo en cuenta la actual situación académica, social y económica del municipio de Cànoves.

Por ello, se ha optado por la proyección del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, un centro educativo privado con una línea por curso en Educación Secundaria Obligatoria y con dos líneas en cada curso de Bachillerato (dos especialidades) que permitirá a los alumnos del C.E.I.P. *L'Estelada* continuar sus estudios en el mismo municipio sin necesidad de trasladarse a otros municipios para seguir estudiando.

3. Objetivos

Este Trabajo Fin de Máster ha sido planteado para intentar conseguir una serie de objetivos que a continuación se pasa a exponer.

En primer lugar, el objetivo general es proyectar un Instituto de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato privado y comprobar su viabilidad.

El logro de este objetivo general se alcanza a través de unos objetivos específicos como son:

1. Analizar la legislación que afecta al desarrollo de un centro educativo privado.
2. Diseñar y describir un modelo pedagógico del centro adecuado a la situación actual.
3. Destacar los aspectos más relevantes del Proyecto Educativo del instituto.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

4. Analizar el entorno en el que se encuentra el centro.
5. Demostrar qué elementos innovadores integra el instituto proyectado.
6. Diseñar aquellos puntos de las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC) relativos a los órganos de gobierno (derechos y funciones).
 7. Considerar la importancia de la gestión del trabajo en equipo y el liderazgo dentro del profesorado.
 8. Conocer cómo afecta el Proyecto Educativo de Centro (PEC) a la tutoría y el asesoramiento.
 9. Especificar los servicios complementarios del centro, describiendo sus actividades y su cuantía económica.
 10. Analizar cómo se desarrolla la política de comunicación externa y el marketing.
 11. Comprobar qué requisitos son indispensables para la contratación y/o colaboración de los recursos humanos.
 12. Analizar cómo funciona la comunicación interna (formal e informal) y organizacional del centro.
 13. Estudiar el nivel de informatización.
 14. Gestionar la coordinación y la comunicación con la Asociación de Madres y Padres de los Alumnos.
 15. Comprobar la viabilidad del instituto a través de distintos aspectos económicos.

4. Legislación que afecta al proyecto

La constitución y el buen funcionamiento del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* se verán amparado por la siguiente legislación:

- La **Ley Orgánica del Derecho a la Educación** (LODE) de 1985 dedica su Capítulo III a los centros privados. En él, se menciona que toda persona física o jurídica de carácter privado tiene la libertad para la creación y dirección de centros docentes privados, dentro del respeto a la Constitución (Noticias Jurídicas, 2013).
- La **Ley Orgánica de Educación** (LOE) de 2006 establece en el artículo 115 que el carácter propio del centro privado deberá ser puesto en conocimiento por el titular del centro a los distintos sectores de la comunidad educativa (Noticias Jurídicas, 2014).

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- La **Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa** (LOMCE) de 2013 recoge en su Capítulo II, artículo 120, la autonomía de los centros educativos; los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente (Tiana, 2013).
- La **Ley de Educación de Cataluña** (LEC) comunica a todos los centros educativos que deseen someterse a conciertos (el Instituto de E.S.O y Bachillerato *L'Estelada* solicitará concierto educativo a largo plazo) que para conseguir cohesión social y continuidad en el uso de la lengua catalana (art. 18), los centros privados sostenidos con fondos públicos deberán definirla como lengua vehicular (Generalitat de Catalunya, 2009).
- El **Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre**, afecta a este proyecto en tanto que se modificó el Plan General de Contabilidad con el que se realiza el estudio económico-financiero del Instituto de E.S.O y Bachillerato *L'Estelada* (Carnicero, 2007).
- El **Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio**, clasifica a los distintos tipos de sociedades de capital según sus rasgos. Al ser el Instituto de E.S.O y Bachillerato *L'Estelada*, un centro privado, su constitución se verá afectada por lo establecido en este real decreto (Noticias Jurídicas, 2010).
- Los **artículos 22 y 27 de la Constitución y la Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Asociación** ampararán la constitución de la Asociación de Madres y Padres del Alumnado del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* (Boletín Oficial del Estado, 2002).
- Como a largo plazo, se solicitará concierto educativo, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* deberá tener presente la modificación de conciertos educativos del **Decreto 56/1993, de 23 de febrero** (Generalitat de Catalunya, 2007).

5. Descripción del centro educativo

En este apartado, se detallará una descripción completa del centro educativo proyectado, Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* de Cànoves. Dicha descripción englobará aspectos sobre el tipo de centro, el Proyecto Educativo de

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

Centro (PEC), los documentos de dirección y gestión, el entorno socioeconómico, la innovación, el modelo pedagógico, los órganos de gobierno, la dirección y la gestión, el liderazgo, el trabajo en equipo, la relación con las familias, la atención a la diversidad, la comunicación interna y externa, el *marketing*, la Asociación de Madres y Padres del Alumnado (AMPA), las organizaciones informales, los servicios complementarios, el nivel de informatización y un estudio económico del centro en tres escenarios (optimista, normal y pesimista).

a) Tipo de centro proyectado y sus características

El centro que se proyecta es el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*. Este será un centro educativo que heredará su denominación del C.E.I.P. *L'Estelada* y la *Escola Bressol La Petita Estelada* situados en el mismo municipio de Cànoves. Sin embargo, el Instituto será un centro privado, mientras que el C.E.I.P. *L'Estelada* y la *Escola Bressol La Petita Estelada* son públicos.



Figura 1. Plano de situación (Google Maps, 2014)

El edificio del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* será de nueva construcción y estará situado junto al C.E.I.P. *L'Estelada* en la Avenida Josep Crous y el Centro de Asistencia Primaria de Cànoves en el Camp de la Rectoria, s/n.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* será un centro de titularidad privada, que se fundará en el 2014, gracias a la inversión realizada por cuatro socios fundadores y un préstamo hipotecario. Este centro será una institución escolar

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

creada para mantener la obra educativa de jóvenes en la etapa de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato.

Este centro familiar actuará en la sociedad plural actual amparada por el derecho reconocido en el artículo 27.6 de la Constitución Española y explicitado en el artículo 21 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de junio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE) (Noticias Jurídicas, 2013).

Según la Administración del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, el número de plazas ofertadas y el perfil de grupos será el siguiente:

- Educación Secundaria Obligatoria: 100 alumnos en 4 grupos/cursos (25 alumnos por clase).
- Bachillerato: 80 alumnos en 4 grupos (20 alumnos por clase, 40 por curso).

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* contará con la autorización del Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya para impartir las siguientes etapas:

- Educación Secundaria Obligatoria: 4 unidades con capacidad para 100 puestos escolares.
- Bachillerato: 4 unidades con capacidad para 80 puestos escolares; 40 para la modalidad de humanístico-social y 40 para la modalidad de científico-tecnológico.

En el curso 2014-2015, este centro educativo dispondrá de las siguientes líneas autorizadas:

- En Educación Secundaria Obligatoria habrá 1 línea por curso.
- En Bachillerato:
 - Primero de bachillerato: 2 líneas (una por especialidad).
 - Segundo de bachillerato: 2 líneas (una por especialidad).

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* gozará de la personalidad jurídica que le otorgan las leyes, será un centro autorizado por el Departamento de Educación que aprobará la autorización de apertura del centro y se impartirá únicamente Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato.

A largo plazo, el centro intentará acceder al régimen de conciertos establecidos por la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa; puesto que será un

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

centro privado que ofrecerá enseñanzas gratuitas y satisfará las necesidades de escolarización (artículo 116 y 117) (Tiana, 2013).

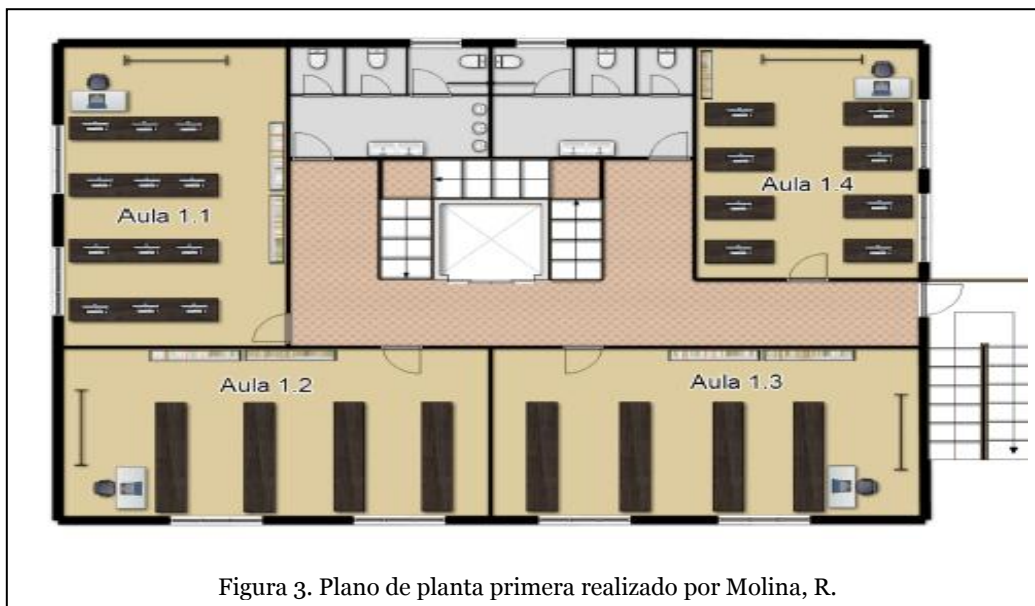
Las enseñanzas impartidas en el centro se ajustarán a la legislación vigente y, en particular, los del régimen general a todo lo que está establecido en las Leyes Orgánicas 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación y 2/2006, de 3 de mayo, de educación y, más concretamente, en las disposiciones de carácter reglamentario que regulan los *currículums* de las etapas educativas que se imparten (Noticias Jurídicas, 2013).

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* basará la construcción de sus instalaciones en los criterios de programación, funcionalidad, flexibilidad y simplicidad. Por ello, el edificio tendrá una forma rectangular y estará dividido en 5 plantas comunicadas por un ascensor y una escalera interior y un patio con escalera de emergencia (los vestuarios y el gimnasio estarán situados en el patio). Los espacios quedarán distribuidos del siguiente modo:

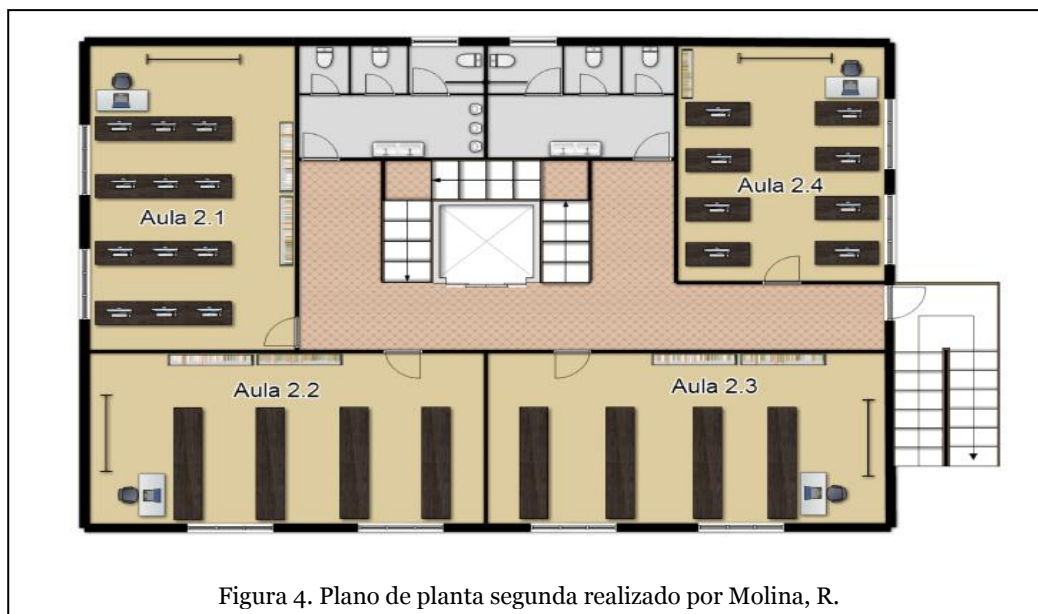
- Planta baja: secretaría y administración, despacho de los dos coordinadores de etapa (Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato), sala de profesores, sala de reuniones, dos lavabos y despacho de dirección.



- Planta primera: dos aulas de informática, dos aulas (Primer Ciclo de Educación Secundaria Obligatoria) y dos lavabos.



- Planta segunda: dos aulas de informática, dos aulas (Segundo Ciclo de Educación Secundaria Obligatoria) y dos lavabos.



Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Planta tercera: cuatro aulas para cada clase de Bachillerato y dos lavabos.

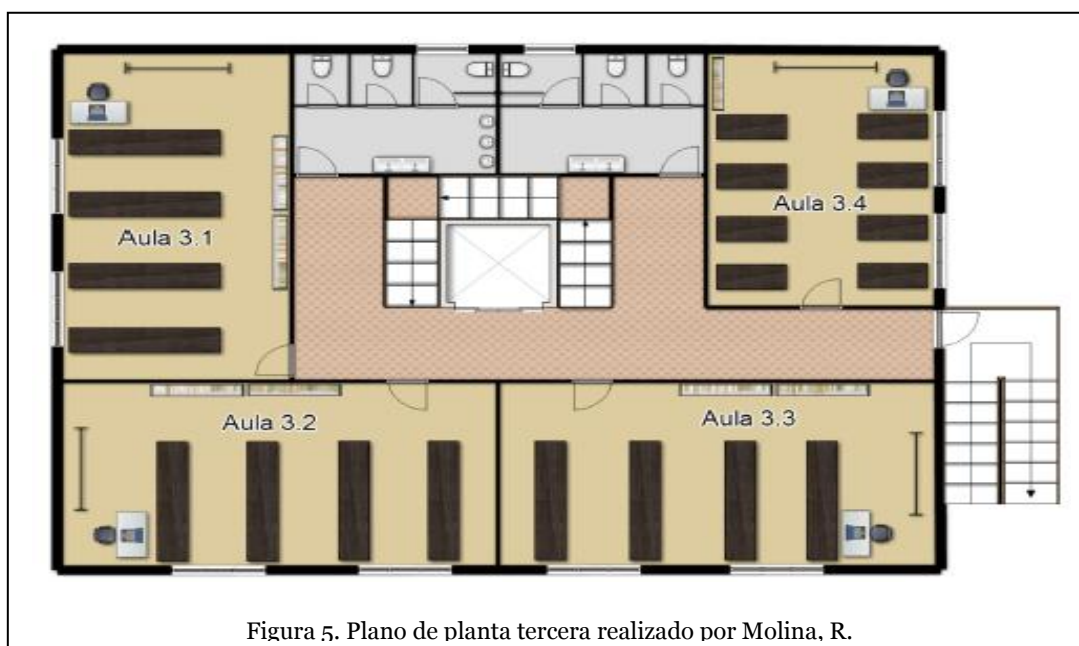


Figura 5. Plano de planta tercera realizado por Molina, R.

- Planta cuarta: sala de conferencias, laboratorio y taller.

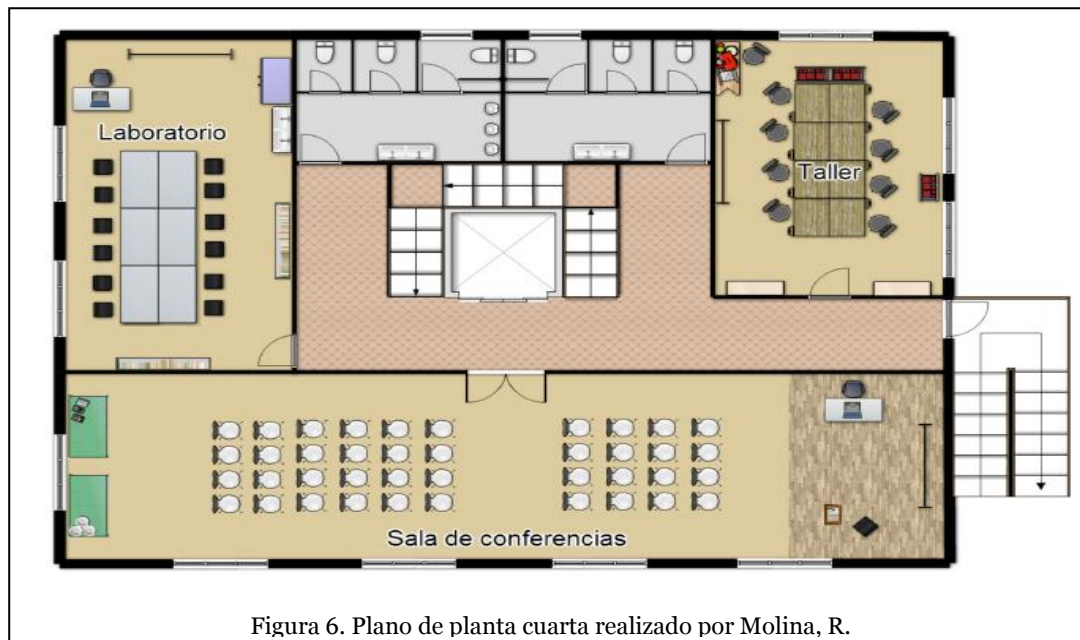


Figura 6. Plano de planta cuarta realizado por Molina, R.

Según la Administración del centro, en el curso 2014-2015, el Instituto de Secundaria y Bachillerato *L'Estelada* contará con 20 profesores, sumando un total de 15 jornadas completas para que algunos de estos profesores puedan seguir

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

formándose fuera del centro. Además, la mayoría de los docentes rondarán los 25-35 años de edad.

En el Plan Anual del Centro (PAC) y las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC), se especificará que todos los docentes deberán haber finalizado una Licenciatura o un Grado, estar en posesión del Certificado de Aptitud Pedagógica o Máster del Profesorado de Secundaria, tener un nivel mínimo de inglés (*First Certificate in English*), dominar las TIC y tener al menos dos años de experiencia en Educación Reglada.

b) El Proyecto Educativo de Centro (PEC)

El Proyecto Educativo de Centro será el documento de carácter pedagógico que enumerará y definirá los rasgos de identidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, formulará los objetivos que se tendrán que conseguir y expresará la estructura organizativa y funcional del centro.

El Proyecto Educativo de Centro cumplirá todos los requisitos establecidos en la regulación educativa vigente y las finalidades que se regulan en los artículos 121 de la LOE (Ley Orgánica de Educación) y 91 de la LEC (Ley de Educación de Cataluña) (Boletín Oficial del Estado, 2006).

El Proyecto Educativo de Centro estará formado por los siguientes apartados: los rasgos de identidad del centro (misión, visión y valores), los principios pedagógicos (objetivos generales, metodología, evaluación, atención a la diversidad y etapas), los principios organizativos (organigrama, organización de los equipos docentes, organización del alumnado, relación familia-escuela) y los planes, programas y proyectos transversales (Proyecto Lingüístico, Plan TAC, Proyecto de Educación en la Dimensión Interior, Plan de formación, programa de actividades complementarias extraescolares, Plan de convivencia, Plan de acogida y PAT (Plan de Acción Tutorial).

La misión del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* será educar a los jóvenes para ayudarlos a crecer como personas libres y autónomas que, de una forma crítica, puedan vivir en comunidad y se sientan comprometidas en la construcción de un mundo más justo. Además, se trabajará con todo el alumnado los aspectos emocionales, de dimensión interior y las habilidades sociales tanto dentro como fuera del aula para mejorar la convivencia y conseguir un buen clima escolar.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* será un centro abierto (se ofrecerá un servicio de interés público), acogedor (promoverá una relación cercana y familiar entre las personas), innovador (se adoptarán métodos didácticos y motivadores) y participativo (promoverá la corresponsabilidad y la implicación personal).

Asimismo, el centro poseerá un estilo propio (Carácter Propio) y su proyecto educativo irá más allá de los aspectos académicos del currículum. El objetivo de este será ofrecer una educación integral que atienda al proceso personal. Por tanto, además de ofrecer lo establecido en el currículum según las distintas etapas, el Instituto ofrecerá unas actividades complementarias que comportarán un horario extraescolar y un coste específico al margen de las posibles ayudas públicas.

Ergo, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* propondrá a las familias un proyecto de educación compartido familia-escuela que reclame la colaboración de las familias en la acción educativa del centro y un contacto continuo entre las familias y el tutor, docente, coordinador o director.

c) Descripción del entorno

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* estará situado en el municipio de Cànoves i Samalús, con una extensión de 29,2 km², en la comarca del Vallès Oriental. Se extiende por las laderas meridionales del Montseny y por la plana vallesana, al sector sur del término, limitando con los municipios de Tagamanent (noreste), Sant Pere de Vilamajor (este), Cardedeu (sureste), Les Franqueses (sur), la Garriga (suroeste) y Montmany-Figueró (noroeste). El pueblo, a 346 metros de altitud, tiene una buena parte del territorio cubierto de bosques (2.000 hectáreas) (Ajuntament de Cànoves i Samalús, 2013).

El municipio de Cànoves i Samalús cuenta actualmente con una población de 2.877 habitantes. De estos, 2.428 habitantes tienen en 0 y 64 años (Instituto de Estadística de Catalunya, 2013).



Figura 7. Mapa de situación geográfica de Cànoves (Google Maps, 2014)

Los residentes de Cànoves están diseminados en cuatro urbanizaciones: Cànoves Residencial, Can Casademunt (donde está situado el C.E.I.P. *L'Estelada* y donde se construirá el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*), el Mirador, Can Volart y Ca l'Esmandia. Según el C.E.I.P. *L'Estelada*, sus alumnos son de Cànoves, Samalús y de otros municipios (Les Franqueses, Cardedeu, Sant Pere de Vilamajor, etc.).

La evolución demográfica del pueblo ha aumentado mucho en pocos años, gracias a la inmigración de la población de las zonas cercanas a Barcelona o Granollers. La mayoría de los padres de los alumnos trabajan fuera del término municipal. La primera lengua predominante en las familias es la lengua castellana.

Otros datos que se deben tener en cuenta para la proyección del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* es el tipo de vivienda y la clasificación de los hogares por tipo de núcleo: hay 1.042 viviendas principales y más de 350 hogares están ocupados por parejas con hijos o padre/madre con hijos (Instituto de Estadística de Catalunya, 2013).

Además, según la *Memoria Descriptiva* de Sant Martí de Centelles, en el año 2006, el municipio de Cànoves i Samalús tenía una renda familiar bruta disponible por habitante de más de 16 años de 19.203,7 €/hab. (Diputació de Barcelona, 2009). Por tanto, el poder adquisitivo del municipio de Cànoves es alto.

d) La innovación en el centro

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* pondrá en marcha distintos proyectos y planes transversales que permitirán describir a la institución como un centro educativo innovador.

Los distintos planes y proyectos transversales serán el Proyecto Lingüístico, el Programa de actividades complementarias y extraescolares, el Proyecto de Educación de la Dimensión Interior, el Proyecto TAC y el Programa de Intercambios con Devon School, Essex.

- **Proyecto Lingüístico:** se establecerá el catalán como lengua vehicular de la escuela y se propondrán todas aquellas medidas adecuadas para que el alumnado del centro sepa usar correctamente tanto el catalán como el castellano. Además, se priorizará el uso del inglés como lengua extranjera en situaciones de aprendizaje y de comunicación. Para ello, se implantará la metodología CLIL (Content and Language Integrated Learning). Esta tendrá por objeto estudiar algunas unidades didácticas de otras asignaturas en inglés (I.E.S Playa de Arinaga, 2012). A partir de septiembre de 2015, el instituto dedicará una hora de la asignatura de inglés a la práctica de los exámenes oficiales de Cambridge (se escogerá esa fecha, ya que se conoce que en enero de 2015 algunos de los exámenes cambiarán). Asimismo, se ofrecerá la posibilidad de estudiar francés o alemán, como cuarta lengua, opcional en Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato.

- **Programa de actividades complementarias y extraescolares:** el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* ofrecerá en el marco de la educación integral, la posibilidad de matricularse en actividades extraescolares que contribuyen a la adquisición de los objetivos transversales. La oferta de actividades comprenderá: fútbol, baile *country*, curso de ruso y refuerzo escolar de materias específicas (inglés, física y química).

- **Proyecto de Educación de la Dimensión Interior:** el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* incorporará este proyecto para lograr educar la interioridad. El motivo de esta implementación a nivel de centro se deberá a la necesidad de propiciar la escucha activa (método CARESS), el respeto a las personas, etc. Con el fin de que el proyecto llegue a beneficiar a toda la comunidad educativa, el instituto ideará un plan de formación en el que participará todo el

equipo docente, asegurando que las distintas actividades de interioridad estén bien diseñadas, programadas y desarrolladas (Escola Pia de Granollers, 2013).

- **Plan de Atención a la Diversidad:** el instituto diseñará un plan que compilará todo el conjunto de medidas organizativas, metodológicas, curriculares, de acción tutorial y de evaluación a nivel de aula y centro para dar respuesta a todo el alumnado (I.E.S Doctor Marañón, 2013).

- **Proyecto TAC:** el centro educativo implementará un programa de mejora de la competencia informacional y digital. Se enseñarán las innumerables ventajas del uso ordenador para ayudar y facilitar al alumnado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En Educación Secundaria, se facilitará un portátil a cada alumno (que deberá devolver al finalizar el curso en perfectas condiciones, en caso contrario el centro tiene derecho a amonestar económicamente al alumno) y se profundizará en los conocimientos sobre el sistema operativo, la ofimática e internet. En cambio, en Bachillerato, se ofrecerá al alumnado la posibilidad de llevar sus propios portátiles a clase. Todas las aulas dispondrán de un ordenador y un proyector para que el profesorado pueda utilizar recursos informáticos en sus clases (Escola Teresiana de Tarragona, 2012).

- **Programa de Intercambio:** entre los proyectos internacionales europeos el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* participará en un intercambio con el centro educativo Devon School de Paignton, Inglaterra (Escola Pia de Granollers, 2013).

e) Modelo pedagógico del centro

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* asumirá como objetivo principal ofrecer a los alumnos una educación integral, académicamente de calidad y potenciadora de habilidades básicas.

El centro adoptará medidas que estimulen hábitos y actitudes afectivas y cognitivas que ayuden al alumnado a entender y respetar a la sociedad.

Los modelos pedagógicos representan formas particulares de interrelación entre los parámetros pedagógicos, una concepción del ser humano específica y de una idea claramente determinada de la sociedad (Gómez y Polanía, 2008).

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* implementará un modelo social y por competencias. En consecuencia, el modelo pedagógico social-competencial se basará en los siguientes parámetros (Colegio Gustavo Cote Uribe, 2011):

- La meta será el desarrollo individual y colectivo pleno.
- El contenido curricular se definirá como científico-técnico, polifacético y politécnico.
- El desarrollo deberá ser progresivo y secuencial.
- La relación entre el profesorado y alumnado será horizontal y vertical (se creará un clima de confianza y respeto).
- La metodología será variada según el nivel de desarrollo y el contenido. Además, se pondrá en funcionamiento la metodología CLIL.
- La evaluación deberá ser cualitativa, cuantitativa, formativa, continua, sumativa y personalizada.

Por tanto, el modelo pedagógico del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* tendrá un estilo propio que atienda a la singularidad de las personas y buscará completar la preparación académica del alumnado con una formación humana integral.

La Comisión Pedagógica y el Equipo Directivo redactarán un libro de estilo metodológico que será el documento institucional que se tome siempre como punto de referencia y guía a los docentes en el proceso de enseñanza.

En el libro, se remarcará el hecho de que sea imprescindible la implicación de todos los agentes y actores educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Además, se describirán las actitudes y aptitudes que deberán trabajarse con los alumnos, el perfil del profesorado y las condiciones que deben darse para que concurra el menor número de errores posibles.

Asimismo, el estilo pedagógico se fundamentará en la coherencia y renovación metodológica (se buscará la calidad educativa y se dará respuesta a las necesidades del alumnado), la educación centrada en el alumnado (se ayudará a que cada alumno sea consciente de sus esfuerzos, dificultades y éxitos), el trabajo en equipo (pedagogía del aprendizaje colaborativo), la importancia de las lenguas extranjeras (se implantará la metodología CLIL y se ofertará estudiar otros idiomas), el uso de

las nuevas tecnologías de la comunicación y la atención a la diversidad (se ofrecerá al alumnado las oportunidades para formarse íntegramente).

f) El gobierno en el centro

i. Los órganos de gobierno, participación y gestión

Los órganos de gobierno, participación y gestión escolar deberán recogerse obligatoriamente en las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC) y deberán tener en cuenta las disposiciones legales básicas como la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE), Ley Orgánica de Educación (LOE), Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) y el Decreto de la Generalitat sobre los órganos de gobierno y coordinación de los centros docentes privados.

- Los cuatro socios inversores del centro definirán la identidad y el estilo educativo del centro y tienen la responsabilidad última frente a la sociedad, la Administración, los padres y madres del alumnado, el profesorado y el personal de administración y servicios.

Las finalidades primordiales de ambos serán promover y desarrollar el Carácter Propio del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, coordinar la acción de la institución, ejercer el control del instituto, nombrar a los principales órganos unipersonales de la dirección y promover la progresiva participación de los distintos estamentos.

- **Los órganos de gobierno y de dirección unipersonales** son la dirección gerencial, la dirección del centro y la dirección de proyectos (Noticias Jurídicas, 2010).

- El/La director/a gerente será el/la representante ordinario del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* y ejercerá de titular ordinario/a delante de la comunidad educativa, del entorno del ciudadano y de la Administración pública. Tendrá la responsabilidad de garantizar la coherencia entre el proyecto del centro y los distintos proyectos de los agentes de la acción educativa concreta. Presidirá el equipo directivo del centro y participará en las actividades del centro, respetando siempre los Reglamentos existentes y el principio de subsidiariedad. Formará parte de las reuniones del Consejo Escolar siempre que se traten temas de su competencia. La actuación de la dirección gerencial del instituto se articulará alrededor de cuatro

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

ámbitos: la representación de los titulares, la orientación y la animación del trabajo educativo, la gestión de la dinámica interna y de las estructuras de apoyo del centro y la articulación de los proyectos escolares con el entorno socioeconómico.

○ El/La directora/a del centro será el/la responsable de impulsar, dirigir y coordinar el conjunto de las actividades académicas del centro, sin perjuicio de las competencias reservadas al director gerente y al consejo escolar del instituto; y responderá de estas delante de la comunidad educativa y del Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya. Será responsable de hacer posible la realización de los proyectos y objetivos del instituto en los ámbitos académicos y formativos. Asumirá la presidencia del Consejo Escolar y del claustro de profesores. Además, formará parte del Equipo Directivo del centro y participará en las actividades académicas y formativas que sean necesarias.

○ El/La director/a académico/a será la persona que se encargue, de acuerdo con el/la directora/a gerente, de la organización del personal docente, de los horarios, calendarios de actividades y de todo lo que haga referencia al ámbito académico. Será nombrado por los socios fundadores, tras consultarlo con la Dirección gerencial. El/La director/a académico/a desarrollará su actividad en los siguientes ámbitos de actuación: las responsabilidades generales, la promoción, la gestión y el control de la organización académica de la etapa y la coordinación con los otros sectores y estamentos del instituto.

○ El/La directora/a de proyectos se responsabilizará de acuerdo con el/la directora/a gerente de la organización y la coordinación didáctica y educativa del instituto, promoviendo y favoreciendo la reflexión y la evaluación de la tarea realizada, así como proponiendo iniciativas que puedan mejorar la acción educativa del centro. La actuación del/ de la directora/a de proyectos se articulará en tres ámbitos: las responsabilidades generales, la promoción, la organización y el control de la acción pedagógica y la coordinación con otros sectores del instituto.

• **Los órganos de gobierno colegiados** serán el equipo directivo del centro, equipo directivo de etapa, el consejo escolar y el claustro de profesores (I.E.S Sagasta, 2011).

○ El equipo directivo del centro será el órgano colegiado que dote de cohesión y continuidad a la acción educativa que se realice en las dos etapas y colaborará con

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

el/la directora/a gerente y de centro en la organización, dirección y coordinación de la acción educativa realizada por los distintos equipos de profesores. Estará formado por el/la directora/a gerente, el/la directora/a de centro, los/as directores/as académicos/as y los/as directores de proyectos. Sus principales funciones serán impulsar la acción de los equipos de coordinación de las dos etapas, velar por la correcta aplicación del Carácter Propio, elaborar la Programación General Anual de Centro (PGA), preparar la documentación para las reuniones del claustro de profesores y aprobar la selección de los materiales curriculares y otros medios pedagógicos.

- El equipo de directivo de etapa será el órgano colegiado que tenga la misión de facilitar la participación corresponsable en la organización y coordinación de la acción educativa realizada por el conjunto de profesores de la etapa (Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato). Estos equipos están formados por el/la director/a académico/a del sector, el/la directora/a de proyectos y los coordinadores. Algunas de sus funciones serán proponer al equipo directivo del centro la selección de los materiales curriculares, preparar la Memoria Anual del curso y velar por la coherencia en los criterios de evaluación y los criterios de promoción de los alumnos de la etapa.

- El consejo escolar será el órgano de control y gestión representativo de la comunidad educativa del centro, y ejercerá sus funciones respetando los derechos del alumnado y de sus padres, de los profesores, del personal de administración y servicios y de los cuatro socios fundadores. Las funciones que desempeñará son: garantizar el cumplimiento de las normas generales de admisión de alumnos, intervenir en el criterio de selección y despido del profesorado, participar en la elaboración y aplicación del proyecto educativo de centro, conocer la resolución de los conflictos disciplinarios, etc.

- El claustro de profesores será el órgano colegiado formado por la totalidad del personal docente del instituto. Entre sus funciones principales estarán: aprobar los currículums y el Plan de Acción Tutorial (PAT), proponer iniciativas en el ámbito de la experimentación pedagógica, recibir información sobre la programación de la acción docente realizada por los equipos de profesores y los departamentos didácticos y velar por la coherencia y continuidad de los contenidos de las diversas áreas de aprendizaje.

• **Los órganos de coordinación educativa y de gestión administrativa** serán la coordinación de ciclo, el/la jefe/a de departamento, la administración, la secretaría académica, el/la responsable de Seguridad de Datos de Carácter Personal, la coordinación de las actividades extraescolares y la coordinación de calidad (I.E.S Las Viñas-Manilva, 2011).

○ El/La coordinador/a de ciclo será el/la responsable de colaborar con la dirección académica y la dirección de proyectos en el cumplimiento de objetivos y planes educativos en el ámbito de actuación propio. Será responsable de motivar y evaluar el trabajo pedagógico del ciclo, dirigirá y moderará las reuniones de los tutores y de ciclo, asumirá el cargo de director/a académico/a en funciones en caso de no estar este/a, orientará a los tutores en los casos de disciplina y coordinará y apoyará a la organización de las salidas de nivel.

○ El/La jefe/a de departamento será el responsable de colaborar con la dirección académica y de proyectos para cumplir los objetivos establecidos. Algunas de sus funciones serán transmitir a los miembros información, coordinar y apoyar las salidas de los departamentos, mantener al día el libro de actas de reuniones, dirigir y moderar las reuniones y estimular el grupo de trabajo.

○ El/La administrador/a se encargará de gestionar y controlar las actividades económicas y administrativas del instituto, bajo los criterios de la dirección gerente y el equipo directivo. Algunas de las funciones de este órgano serán las siguientes:

▪ Confeccionar el presupuesto ordinario y extraordinario de inversiones del instituto.

▪ Confeccionar los documentos necesarios para presentar al consejo escolar y a las instituciones oficiales: cuenta de resultados, justificación de subvenciones, presupuestos, etc.

▪ Ajustarse a lo presupuestado y comentar el buen o mal momento para llevar a cabo las inversiones, de acuerdo con el estado económico del centro y su evolución.

▪ Organizar el proceso administrativo del centro para poder elaborar la contabilidad de una manera práctica.

▪ Controlar mensualmente los importes y los saldos de cajas y bancos.

▪ Gestionar la tesorería.

▪ Responsabilizarse de la gestión administrativa del personal según las directrices recibidas:

- Controlar las nóminas y notificar errores o modificaciones.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Hacer firmar las nóminas al personal.
- Elaborar y gestionar la oferta ocupacional del INEM.
- Realizar las prórrogas de los contratos tras su vencimiento.
- Controlar las altas, bajas y las variaciones en la Seguridad Social.
- Preparar la documentación necesaria para las jubilaciones.
- Controlar los aspectos del profesorado que cobra del Departamento de Educación.

- Mantener una mecánica de archivo, sistemática y bien organizada que trate la información por áreas: facturas, contabilidad, listado de facturación y de bancos, documentación relativa al personal, gestión de estocs, ficha de inversiones, libro de actas de inspección, etc.

- Controlar el estado general del edificio y de sus instalaciones.

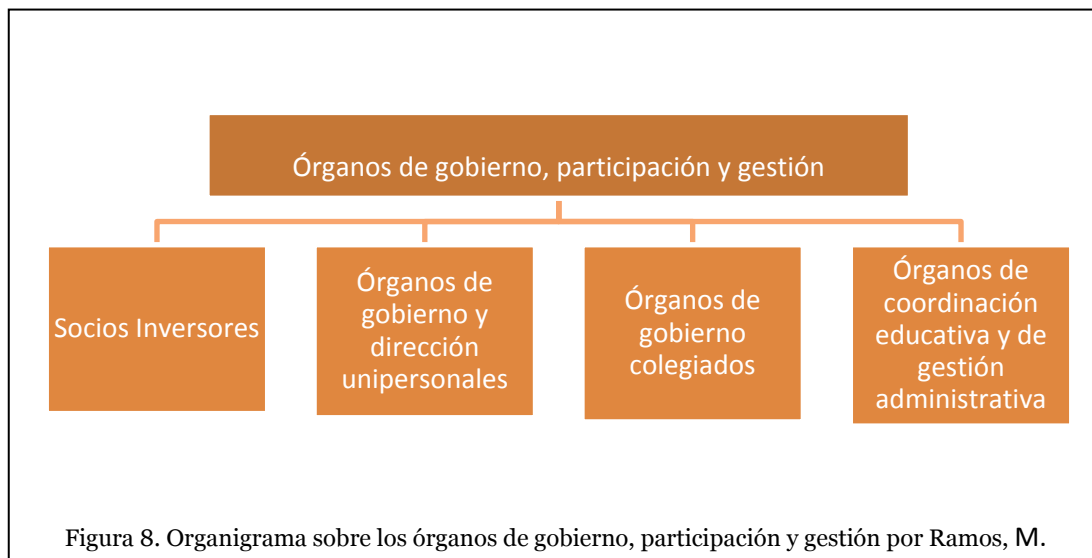
- La secretaría académica se hará cargo de gestionar y custodiar la documentación oficial que comportará el funcionamiento académico del centro. Algunas de las funciones que deberá llevar a cabo serán: gestionar y custodiar la documentación oficial, preparar las certificaciones académicas, ejecutar el procedimiento de liquidación del seguro escolar, atender a la correspondencia oficial del centro, orientar a las familias sobre las becas oficiales, gestionar y controlar el procedimiento de matriculación y promoción oficial del alumnado y ofrecer el apoyo necesario a los miembros de la escuela para que puedan realizar y conseguir sus objetivos académicos y organizativos.

- El/La coordinador/a de calidad será el/la responsable de gestionar, promover, mantener y actualizar el Sistema de Calidad e informar de su funcionamiento a la dirección del centro. Las funciones que deberá desarrollar son impulsar y canalizar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, controlar la documentación, realizar el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas, preparar las auditorías, revisar los procedimientos del Sistema de Calidad, gestionar las actividades encaminadas a la formación y reciclaje del personal en este ámbito, etc.

- El/La coordinador/a de las actividades extraescolares será el responsable de planificar, organizar, hacer el seguimiento y evaluar las actividades extraescolares, de acuerdo con los objetivos generales del instituto y con las orientaciones del equipo directivo.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

○ El/La responsable de Seguridad de Datos de Carácter Personal será elegido para implantar las medidas de seguridad requeridas por el tratamiento de los datos de carácter personal y disponer de los sistemas de autocontrol necesarios y adecuados.



ii. Los documentos de dirección y gestión

La dirección del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* estará vinculada a la autonomía de su gestión (LOE y LOMCE) en tres ámbitos (Frías, 2010):

- Autonomía en el ámbito pedagógico.
- Autonomía en el ámbito de la organización y el funcionamiento.
- Autonomía en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales.

Según la LODE, la LOE y la LOMCE, este centro privado deberá tener un Proyecto Educativo de Centro, un Reglamento de Régimen Interno (o Normas de Organización y Funcionamiento del Centro), un documento que refleje aspectos de la gestión económica y una Programación General Anual. Además, este centro tendrá un documento que expresará el tipo de educación que se ofrece, conocido como el Carácter Propio.

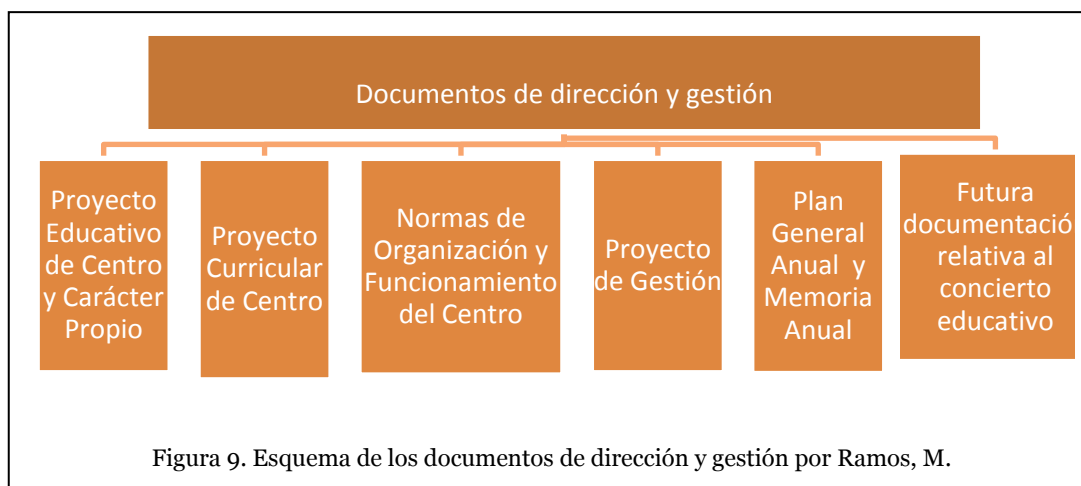


Figura 9. Esquema de los documentos de dirección y gestión por Ramos, M.

• **El Proyecto Educativo de Centro (PEC)** será el documento que contenga los principios y valores, el Plan de Convivencia, las opciones preferentes y las líneas de actuación que tendrán por objetivo orientar la acción educativa, guiar el proceso de renovación del centro y dotar de coherencia y unidad a la participación de la comunidad educativa (Educando, 2008).

El resumen que se colgará en la página web del centro sobre el Proyecto Educativo que se ofrecerá a los miembros de la comunidad educativa será el siguiente:

Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

¿Quiénes somos?

- El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* es un centro de titularidad privada.
- Estamos situados en la Avenida Josep Crous de Cànoves, junto al C.E.I.P. *L'Estelada*.
- Impartimos los niveles educativos correspondientes a Educación Secundaria y Bachillerato.
- Tenemos una ratio comprendida entre los 20-25 alumnos por clase, dependiendo de la etapa educativa.
- La Asociación de Madres y Padres del Alumnado colabora en diversas actividades complementarias, mostrando interés por la educación del alumnado.

¿Qué pretendemos?

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Impulsar el desarrollo integral de alumnado.
- Favorecer el aprendizaje cooperativo y desarrollar la motivación intrínseca (Proyecto de Dimensión Interior).
- Desarrollar el espíritu crítico y aprender a convivir (Plan de Convivencia).
- Valorar la diversidad cultural.
- Incorporar los avances del desarrollo tecnológico que afecta tanto la información del alumnado como al uso y manejo de nuevas técnicas e instrumentos por parte del profesorado.
- Ofrecer una educación de calidad.
- Satisfacer las necesidades lingüísticas del alumnado.

¿Con qué medios contamos?

- Disponemos de 8 aulas, un patio, un gimnasio, dos aulas de informática, un laboratorio, un taller y una sala de conferencias.
- El equipo docente está integrado por 20 docentes, todos graduados/licenciados y con experiencia en educación reglada.
- Una Asociación de Madres y Padres.
- Contamos con la posibilidad de asesoramiento de una psicopedagoga.
- Llevamos a la práctica un Proyecto de Dimensión Interior, un Proyecto Lingüístico, un Programa de Intercambio y un Plan TAC.

¿Cómo funcionamos?

- El horario lectivo es de 8:30 a 14:30h, las puertas del centro se cierran 5 minutos después de la hora de entrada.
- Las familias deben justificar las ausencias de sus hijos por vía escrita al tutor.
- Los profesores disponen de una hora semanal para atender a las familias (tutorías).
- El equipo directivo dedica 2 horas semanales a atender a los padres y las madres.
- Participamos en actividades complementarias organizadas por la AMPA y el Ayuntamiento.
- Realizamos una fiesta de final de etapa con entrega de orlas y cada curso el alumnado recibe una foto de grupo en Navidad.

- **El Proyecto Curricular de Centro (PCC)** comprenderá el conjunto de objetivos, contenido, métodos pedagógicos (metodología CLIL y estilo social-competencial) y criterios de evaluación que guiarán la acción docente (Instituto de Educación Secundaria José del Campo, 2002).

El Proyecto Curricular de Centro tendrá como punto de referencia el currículum establecido por la Administración Educativa. Además, el equipo de profesores elaborará las programaciones respetando el Proyecto Curricular de Centro. Esto permitirá concreciones individuales ajustadas a las características, los ritmos de trabajo y la singularidad de cada alumno.

- **Las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC)** será el reglamento interno que contenga el conjunto de normas y criterios de actuación que regulan la organización general y el funcionamiento del centro escolar, el ejercicio de la función directiva y la participación de la comunidad educativa en el centro (Institut El Foix, 2013).

Teniendo en cuenta lo expuesto, el reglamento del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* quedará estructurado del siguiente modo:

El Título Preliminar presentará la definición del centro, recogerá muy esquemáticamente los elementos básicos del modelo educativo y definirá la comunidad educativa. Así, se introducirá el contenido de los títulos siguientes.

La organización del centro, respecto a los órganos de gobierno, gestión y participación, estará descrita con detalle en el Título Primero. El criterio que determinará el contenido será la concepción participativa de la gestión del centro y se concreta el ámbito de acción de cada uno de los órganos de gobierno unipersonales y de los órganos de participación colegiados.

La organización de la acción educativa ocupará el Cuarto Capítulo del Título Segundo. Aquí, se describirá como la escuela organizará para elaborar, aplicar y evaluar un proyecto curricular que asegurará la oferta de una educación integral que incluirá el crecimiento de todas las dimensiones de la persona del alumnado.

En el Título Tercero, finalmente, se dedicará un capítulo a cada uno de los sectores de la comunidad educativa, haciendo ver que todos pondrán en práctica su acción en el conjunto del trabajo escolar para lograr que sea efectivo el modelo educativo del instituto.

- **El Proyecto de Gestión** conformará el documento que expresará la ordenación y la utilización de los recursos propios del centro (recursos materiales y humanos). Por tanto, regulará el ejercicio de la autonomía en el ámbito económico y de gestión del personal (Instituto de Educación Secundaria Profesor Juan Bautista, 2011). Como el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* será un centro privado, el administrador se encargará de este Proyecto de Gestión como se ha especificado en el apartado sobre los órganos de coordinación educativa y gestión administrativa.

- **El Plan General Anual o Programación General Anual** deberá compilar todos los documentos, planes y proyectos que el instituto haya elaborado. Este documento se redactará al principio de cada curso y la Memoria Anual ayudará a comprobar y valorar la aplicación de dichos objetivos (Ikastea, 2014).

La Programación General Anual será elaborada por el equipo directivo con la participación del profesorado a través del claustro, recogerá información de los miembros de la comunidad educativa y será aprobada por el Consejo Escolar sin perjuicio de las competencias del claustro.

Los objetivos del PGA serán trabajar desde las etapas y estamentos educativos, las dimensiones social, emocional e interior de las personas con la finalidad de mejorar la convivencia y conseguir una organización del centro más flexible, abierta, dispuesta a trabajar en red, eficiente y creativa que permita responder a las demandas del siglo XXI.

Además, se plantearán cinco objetivos para el curso 2014-2015: conseguir ser un referente en el sector del uso eficiente de las TIC en los ámbitos de enseñanza-aprendizaje, la gestión y la comunicación, convertirse en una escuela inclusiva a través de la revelación de todas las capacidades para contribuir en la formación integral, prestando atención a la diversidad, ser referentes educativos en el entorno, mostrando el Proyecto Educativo de Centro y las iniciativas y actividades realizadas, ofrecer una enseñanza de calidad que priorice la mejora continua de las competencias del alumnado y convertirse en una escuela multilingüe (metodología CLIL, exámenes de Cambridge, extraescolares lingüísticas, etc.).

- **El Carácter Propio** será un documento no preceptivo a través del cual los socios fundadores ejercerán su derecho a establecer los principios que definirán el tipo de educación ofrecida a las familias, los criterios pedagógicos, el estilo de las

relaciones en el seno de la comunidad educativa y con el entorno sociocultural, etc (Elena Muñoz Organización, 2011). Este documento se integrará en el Proyecto Educativo de Centro.

- A largo plazo, deberá disponer de la **documentación relativa al concierto educativo** (artículos 116 y 117 de la LOE) abarcará el documento de formalización del concierto y establecerá los derechos y las obligaciones recíprocas de los titulares del centro y de la Administración educativa en lo que respecta a el régimen económica, la duración, la prórroga, la extinción, el número de unidades escolares concertadas, entre otras condiciones (Generalitat de Catalunya, 2013).

g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión

i. El liderazgo directivo

Los líderes efectivos son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes (Palominos, 2013). En otras palabras, el liderazgo directivo consiste en el cambio consciente y responsable de la realidad y/o el contexto más inmediato en el que se interacciona.

En el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, el equipo directivo y los coordinadores deberán ser capaces para mostrar la visión de futuro, construir el conocimiento y las aptitudes necesarias, velar por unas condiciones de trabajo que permitan un desarrollo de las motivaciones y capacidades de los recursos humanos y gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el centro.

Sin embargo, dirigir personas es mucho más difícil que dirigir instalaciones (Enebral, 2011). Por tanto, el modelo de liderazgo por el que apostará el instituto será una combinación del **liderazgo pedagógico** con el **liderazgo transformacional** (James MacGregor Burns y Bernad M.Bass). Algunas de sus principales características son (Altan, 2011):

- La motivación a todo el personal docente y no docente.
- La cercanía entre los distintos rangos jerárquicos (comunicación vertical y horizontal).
- El éxito y/o el fracaso será compartido con los recursos humanos.
- La escucha activa y la participación de todo el personal (humanismo).
- La dirección definirá la misión y la visión del centro.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- La comunicación nunca se verá afectada negativamente por el cargo a ocupar.
- Los líderes directivos serán un ejemplo a seguir.
- El equipo directivo junto con los coordinadores deberán ser personas activas y dinámicas que no tengan miedo a arriesgarse.

ii. El liderazgo docente

La base del liderazgo docente se fundamenta en el dominio del temario (conocimiento y transmisión), el dominio del aula (comunicación y confianza) y el manejo de la clase (motivación y paciencia) (Gil,2013).

Sin embargo, el equipo docente del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* entenderá la figura del líder docente como la personificación de un conjunto de habilidades (gestión del cambio y resolución de conflictos), virtudes para aprender y enseñar, destrezas (negociación, persuasión, argumentación, planificación e innovación) y capacidades (competencia, paciencia, actividad e inteligencia).

Por consiguiente, el líder docente deberá tener poder, prestigio, estima y autoridad. Dicho de otro modo, el modelo de liderazgo docente que deberá primar en el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* es una combinación entre el **liderazgo inspiracional** y el **liderazgo situacional** (Daniel Goleman, Paul Hersey y Ken Blanchard). Algunos de sus principales rasgos son:

- El liderazgo inspiracional consistirá en transmitir la importancia del entusiasmo y espíritu de equipo para lograr un alto rendimiento y un máximo compromiso (Impulso Clave, 2013).
- El liderazgo situacional se erigirá en la dirección, el apoyo, la orientación y la delegación. Las competencias que deberá poseer este líder serán: la formación y experiencia profesional, la influencia, la voluntad por asumir responsabilidades, la motivación, la corrección de las amenazas, la habilidad de negociar y la agilidad en la resolución de conflictos (Méndez, 2013).

iii. El trabajo en equipo

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas (Teixidó, 2001).

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

Trabajar en equipo puede potenciar exponencialmente los límites de productividad y eficiencia de cada individuo que colabora en un fin común. Por tanto, para trabajar en equipo es imprescindible desarrollar un equipo compacto, identificar los roles de los miembros integrantes, establecer una visión común, generar un plan de contingencias y establecer un liderazgo efectivo (Luer, 2014).

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* contemplará en el Capítulo Segundo del Título Segundo de las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro el trabajo en equipo y los equipos de departamento.

Respecto al trabajo en equipo, se establecerá que el instituto dispondrá, en su organización, de espacio y tiempo de trabajo en equipo. Este trabajo se articulará de modo flexible y permitirá satisfacer las necesidades organizativas del centro.

En general, el equipo de trabajo será un espacio para:

- Definir los objetivos concretos, específicos y viables.
- Poner en común las dificultades y los aciertos del proyecto.
- Compartir una reflexión sobre la práctica educativa.
- Planificar las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Además, todos los equipos de trabajo revisarán y evaluarán si las actividades y/o los proyectos son adecuados con el alumnado, coherentes con los objetivos planteados con anterioridad, motivadores y favorecedores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Otro ejemplo de trabajo en equipo será a través de la gestión de los equipos de departamentos. Estos serán órganos técnico-pedagógicos que tendrá como objetivo mejorar cualitativamente la educación ofreciendo verticalidad y coherencia interna.

Las **funciones de los departamentos** serán las siguientes:

- Coordinar y controlar la Programación General Anual y la evaluación.
- Crear materiales y tecnologías propias por área.
- Elaborar y revisar el diseño del currículum escolar adaptándolo al medio sociocultural.
- Gestionar las actuaciones y acciones que derivan de los trabajos de síntesis.
- Realizar actividades de perfeccionamiento, formación y actualización del profesorado.

- Proponer el uso de material del profesor/a y del alumnado en función del diseño curricular.

h) Gestión de la relación con las familias: actividades y dinámica

La relación colaborativa que debe existir entre la familia y el centro educativo en el que cursan estudios los hijos es un hecho hoy en día indiscutible en la comunidad científica y en la sociedad (García, 2010).

La participación de la familia en la vida de la escuela es un aspecto muy importante y valioso puesto que sabemos que ambos, escuela y familia, constituyen un modo de interacción fundamental que facilita al mismo tiempo, el funcionamiento del sistema educativo y una mayor adaptación (Sánchez y García, 2009).

En las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, se estipularán los derechos y los deberes de los padres y las madres, así como la participación y la gestión escolar.

Los **derechos de los padres y las madres** del alumnado como miembros de la comunidad educativa serán:

- Que sus hijos reciban una educación integral.
- Que estén informados sobre el proceso de aprendizaje-enseñanza y la integración socioeducativa.
- Colaborar con el equipo docente en el proceso de evolución y ser escuchados en la toma de decisiones que afecten a la orientación académica.
- Formar parte de la Asociación de Madres y Padres del Alumnado y participar en las diferentes actividades que se organicen.
- Participar en el control y la gestión del instituto a través de los representantes del consejo escolar.
- Reunirse para tratar asuntos relacionados con la educación de sus hijos en el centro.

Las **obligaciones de los padres y madres del alumnado** serán las siguientes:

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Adoptar las medidas necesarias o solicitar ayuda en caso de dificultad.
- Participar activamente en las reuniones a las que sean convocados y en las actividades que organice el instituto, con la intención de mejorar el rendimiento escolar.
- Estimular a sus hijos para que lleven a cabo las actividades formativas que les sean solicitadas.
- Conocer y respetar el modelo educativo del centro tal y como quedará definido en el Carácter Propio.
- Fomentar el respeto tanto dentro como fuera de la comunidad educativa.
- Apoyar el proceso educativo de sus hijos.
- Conocer y respetar las normativas establecidas por el centro.
- Mantener la confidencialidad de los datos de carácter personal.

La **participación de los padres y las madres del alumnado** en el control y la gestión del centro se realizará mediante sus representantes en el consejo escolar. La elección de los representantes será directa, nominal y secreta. Todos los padres tendrán derecho a voto. De entre estos votos, se nombrará a tres representantes, mientras que el cuarto representante será escogido por la junta directiva de la Asociación de Madres y Padres del Alumnado.

La **Asociación de Madres y Padres del Alumnado** del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* se registrará por los estatutos aprobados por la autoridad competente. Todas las familias serán invitadas a darse de alta en la asociación para poder así facilitar la relación escuela-familia. Esta colaborará con la dirección del instituto con el objetivo de garantizar la oferta de una educación que promoverá el pleno desarrollo de la personalidad del alumnado de acuerdo con el Proyecto Educativo de Centro (PEC) y las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC).

Por tanto, las familias deberán implicarse en el contexto escolar para poder trabajar conjuntamente y facilitar la tarea tanto a las familias como al personal del instituto.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* optará por defender una relación recíproca entre el instituto y las familias. Ambos deberán implicarse en la educación del alumnado. La relación que se mantendrá se situará en el marco de la confianza, entendiéndose el instituto como una prolongación de la familia. Por consiguiente,

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

deberá producirse en proceso de comunicación donde las familias establezcan una vía abierta de información y orientación sin tensiones.

Asimismo, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* intentará evitar toda carencia de comunicación entre la familia y el centro. En muchas ocasiones, esta falta de relación se produce debido a la incompatibilidad horaria, la resistencia, la idealización del hijo/a, la despreocupación, la no participación, la falta de interés por conocer el rendimiento académico y educativo, etc.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* mantendrá una relación abierta y dinámica con las familias del alumnado a través de reuniones, entrevistas grupales e individuales, graduaciones y celebraciones.

Además, la Asociación de Madres y Padres elaborará un mínimo de una conferencia y tres talleres para los padres y las madres con ayuda del equipo directivo que estarán vinculados con el Proyecto Educativo de Centro y los diferentes proyectos de innovación que se estarán llevando a cabo.

En el curso 2014-2015, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* ofertará una conferencia y tres talleres para las familias que estarán relacionadas con el Proyecto de la Dimensión Interior y el Plan de Convivencia:

- Una conferencia inaugural gratuita sobre la gestión de las emociones a cargo de un/a psicólogo/a. Esta conferencia se celebrará a mediados del mes de enero.
- Un taller con un coste de 15 euros por persona sobre la resolución de conflictos (máximo 30 personas). Este taller se desarrollará en el mes de febrero y estará a cargo de un/a mediador/a escolar y un/a trabajador/a social.
- Un taller con un coste de 15 euros por persona sobre el autoconocimiento y la motivación (máximo 30 personas). Este taller tendrá lugar a mediados del mes de marzo y estará a cargo de un /a psicólogo/a y un/a pedagogo/a.
- Un taller con un coste de 15 euros por persona sobre técnicas de relajación (máximo 30 personas). Este taller se convocará para mediados del mes de mayo, previo al período de evaluaciones, y estará guiado por un/a profesor/a de yoga y un/a psicólogo/a.

i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* elaborará un Plan de Atención a la Diversidad. Este deberá ser aprobado por el consejo escolar, el equipo directivo y el claustro de profesores y estará redactado con la ayuda del psicopedagogo/a.

El **Plan de Atención a la Diversidad** constará de una introducción (ámbito de aplicación), los objetivos de la atención a la diversidad, la comisión de atención a la diversidad (composición y funciones de los servicios internos y externos), la organización de los recursos humanos (recursos humanos y recursos materiales –en relación al alumnado y al profesorado-), las medidas curriculares para la atención a la diversidad (medidas ordinarias, medidas extraordinarias y flexibilización del período de escolarización), el protocolo a seguir y el plan de acogida de los alumnos de nueva incorporación (Instituto de Educación Secundaria Marqués de Lozoya, 2010).

El Plan de Atención a la Diversidad se definirá como el conjunto de medidas organizativas, metodológicas, curriculares, de acción tutorial y de evaluación a nivel de aula y centro para dar respuesta a todo el alumnado.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* aplicará el plan con todo el alumnado que provenga de una familia desfavorecida, desestructurada o con riesgo de marginación social y a los alumnos que presenten graves dificultades de aprendizaje o retrasos significativos.

Los **objetivos del Plan de Atención a la Diversidad** comprenderán:

- Asegurar la detección de las necesidades educativas especiales.
- Velar por el seguimiento del alumnado.
- Velar para que todo el alumnado asimile las competencias básicas relativas a su proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Ofrecer las acciones y actuaciones necesarias para lograr la igualdad de oportunidades.
- Evaluar y revisar cuando convenga las actuaciones dirigidas a los alumnos.
- Evitar que exista discriminación en las aulas.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Incorporar al máximo número de alumnos posibles con dificultades al funcionamiento normal del curso.
- Diseñar y utilizar los instrumentos que tengan por objeto el acompañamiento del alumnado.

Corresponderá a la **comisión de atención a la diversidad** (director/a, coordinador/a académico/a, jefes de departamento y psicopedagogo/a), la concreción de criterios y las prioridades para la atención a la diversidad, la organización, el ajuste y el seguimiento de los recursos de que dispondrá el instituto y de las medidas adoptadas, el seguimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado con necesidades educativas especiales y específicas, la propuesta de los planes individualizados y las adaptaciones metodológicas.

Entre **los modelos de atención al alumnado**, el instituto ofrecerá:

- Atención individualizada realizada por el profesorado, el/la tutor/a y el/la psicopedagogo/a.
- El desdoblamiento heterogéneo consistirá en la partición del grupo. Tendrá el objetivo de reducir el número de alumnos por clase y permitir actividades concretas como la expresión oral, los talleres, la informática, el laboratorio, etc.

Respecto a **las medidas curriculares** para la atención a la diversidad, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* podrá poner en funcionamiento cuando sea oportuno:

- Las medidas ordinarias: englobarán la programación abierta y flexible del aula (se propondrán situaciones de aprendizaje competenciales con actividades diferenciales) y las adaptaciones metodológicas (se personalizará la metodología para que el alumno pueda demostrar qué es lo que realmente sabe).
- Las medidas extraordinarias: integrarán el diseño de un Plan Individualizado. El Plan Individualizado se describirá como el conjunto de actuaciones y medidas que darán respuesta a las situaciones personalizadas de alumnos concretos (Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya, 2014). Este se podrá elaborar en cualquier momento de la escolaridad del alumno y cuando las adaptaciones del aula ordinaria sean insuficientes para su evolución positiva.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- La flexibilización del período de escolarización: se entenderá como la permanencia de un año más en el ciclo o en la etapa.

En relación al **protocolo de acogida de los alumnos de nueva incorporación/bienvenida**, el instituto organizará unas pautas de intervención que facilitarán la integración del alumnado al sistema educativa y a la clase/curso. Algunas de las principales acciones que se recogerán en este protocolo serán:

- La bienvenida de las familias (entrevista inicial con las familias para obtener información sobre los aspectos básicos del centro).
- La notificación a las familias y presentación del tutor (reunión para informar sobre el funcionamiento del aula ordinaria).
- La preparación de la incorporación del alumno/a a su clase/curso (informar a los alumnos de la nueva incorporación).
- Las actividades tutoriales (trabajo de hábitos y normas de funcionamiento).
- El período de adaptación (incorporación personalizada y temporalizada).

j) La tutoría y el asesoramiento

i. El Plan de Acción Tutorial (PAT)

El Proyecto Educativo de Centro hará que la acción tutorial se entienda como el proceso en el que estarán implicados todos aquellos actores que formen parte del equipo docente del grupo de que se trate. Por tanto, constituirá el referente para el alumnado y las familias y tendrá atribuidas unas funciones inherentes, marcadas por la normativa vigente (Instituto de Educación Secundaria Esteban Manuel de Villegas, 2010).

El principal objetivo del **Plan de Acción Tutorial** es doble:

- Dar coherencia a la acción tutorial del centro.
- Facilitar orientaciones y materiales al profesorado para llevarlo a cabo.

Los contenidos básicos del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* serán la programación de las actividades en las sesiones con la clase, la concepción de la tutoría, los ámbitos de intervención de la tutoría (alumnado, familia y profesorado), la normativa básica, fichas y modelos de actividades, criterios de evaluación.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

El Plan de Acción Tutorial se revisará anualmente para poder incorporar las novedades más significativas (modificaciones) dentro del ámbito de su competencia y actualizar datos. Serán fundamentales las propuestas de mejora y conocer qué ha funcionado y qué no, para que sea siendo un documento práctico.

Los tutores tendrán la responsabilidad de planificar las programaciones. Estas siempre se harán de acuerdo con la línea pedagógica y metodológica diseñada en las programaciones didácticas de ciclo/etapa. Sin embargo, todas ellas deberán atender a las necesidades del alumnado, sus motivaciones e intereses, para diseñar un proceso de enseñanza-aprendizaje más eficaz y satisfactorio.

Para poder garantizar una buena evolución del alumnado, el/la tutor/a llevará a cabo reuniones periódicamente, no solo con el equipo docente sino con las familias, con el objetivo de asegurar la continuidad del aprendizaje.

Las reuniones se fijarán a un calendario anual que se entregará a los tutores y donde constarán todos los datos de las reuniones. Estas reuniones tendrán lugar en horario escolar. De ese modo, se evitará que la organización de las reuniones afecte a la hora lectiva del profesorado y proporcionará poder trabajar con una mayor profundidad y concentración que repercutirá positivamente en su realización.

El equipo psicopedagógico programará distintas actividades en relación a la etapa escolar:

- Algunos ejemplos de actividades en Educación Secundaria Obligatoria:
 - Plan de acogida.
 - Educación para la salud (actitudes saludables, educación sexual y actitudes responsables frente a las drogas).
 - Educación para la convivencia (resolución de conflictos y mediación).
 - Gestión de las emociones (Proyecto de Dimensión Interior).
 - Trabajo en equipo (diferencias entre un equipo y un grupo).

- Algunos ejemplos de actividades en Bachillerato:
 - Orientación profesional.
 - Ayuda en el proceso de acceso a la universidad y/o grado superior.
 - Reunión y conferencias de universidades.

ii. El papel del tutor

La función del tutor/a quedará reflejada en las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC). En ellas, se establecerá que el/la tutor/a, desde la cercanía y la relación cotidiana, será el/la encargado/a de hacer el seguimiento, la animación y la coordinación del grupo clase y será el punto de referencia para el resto de agentes educativos, también será el enlace entre el instituto y las familias y el/la encargado/a del seguimiento personal de los alumnos, por lo que respecta tanto al ámbito académico como a la madurez personal (Castilla, 2012).

Las funciones principales del tutor/a serán las siguientes:

- Con el alumnado:
 - Informar de la vida del instituto a los alumnos.
 - Orientar y asesorar sobre las posibilidades académicas y profesionales.
 - Realizar el Programa de Acción Tutorial (PAT), animar las dinámicas y motivar la participación de las actividades tutoriales.
 - Intervenir como mediador en los conflictos, favoreciendo el diálogo entre los compañeros y los profesores.
 - Acompañar en las dificultades.
 - Incitar procesos de cambio y maduración, motivar y ayudar a los alumnos.
 - Facilitar la integración de los alumnos y fomentar la participación.
 - Velar por los aprendizajes, ritmos y cambios.

- Con las familias:
 - Informar a las familias de las actividades educativas.
 - Trabajar con las familias para facilitar la corresponsabilidad en la educación del alumnado.
 - Informar del rendimiento académico y del proceso de maduración.
 - Dar razón de las decisiones que la junta de evaluación tome.

- Con el equipo docente:
 - Velar para que se realicen los acuerdos que el equipo docente pueda decidir.
 - Animar, informar y coordinar las sesiones de programación, evaluación y seguimiento del equipo.

k) Servicios complementarios del centro

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* ofrecerá distintos servicios complementarios: actividades extraescolares, transporte (minibús) y la posibilidad de dejar a los alumnos una hora antes del inicio del horario escolar (7:30-8:30h.).

Las actividades extraescolares permitirán potenciar las habilidades, intereses y competencias interpersonales de cada alumno mientras disfruta de tiempo libre (Institución Educativa SEK, 2014). Las actividades extraescolares que se ofertarán a partir de octubre del curso 2014-2015 serán:

- **Fútbol:** lunes y miércoles de 16:00 a 17:00 en la pista de fútbol situada entre el instituto y el C.E.I.P. *L'Estelada*. Deberá haber un mínimo de 12 personas inscritas. Tendrá un coste de 25€/mes.

- **Baile country:** lunes y miércoles de 16:00 a 17:00h. en el gimnasio del instituto. Deberá haber un mínimo de 8 personas inscritas. Tendrá un coste de 25€/mes.

- **Curso de ruso:** martes y jueves de 16:00 a 17:30h. en el aula de primero de Educación Secundaria Obligatoria. Deberá haber un mínimo de 10 personas inscritas. Tendrá un coste de 70€/mes.

- **Clases de refuerzo de inglés:** martes (primer ciclo de E.S.O.), miércoles (segundo ciclo de E.S.O.) y jueves (Bachillerato) de 17:00 a 18:00h. (al mantener este horario, se dará la posibilidad de realizar más de una extraescolar). Esta actividad se desarrollará en el aula de segundo de E.S.O. Deberá haber un mínimo de 8 personas inscritas por día. Tendrá un coste de 50€/mes.

- **Clases de refuerzo de física:** lunes (Educación Secundaria) y viernes (Bachillerato) de 17:00 a 18:00h. Esta actividad se desarrollará en el aula de tercero de E.S.O. Deberá haber un mínimo de 5 personas inscritas. Tendrá un coste de 50€/mes.

- **Clases de refuerzo de química:** lunes (Bachillerato) de 17:00 a 18:00h. Esta actividad se desarrollará en el aula de cuarto de E.S.O. Deberá haber un mínimo de 5 personas inscritas. Tendrá un coste de 50€/mes.

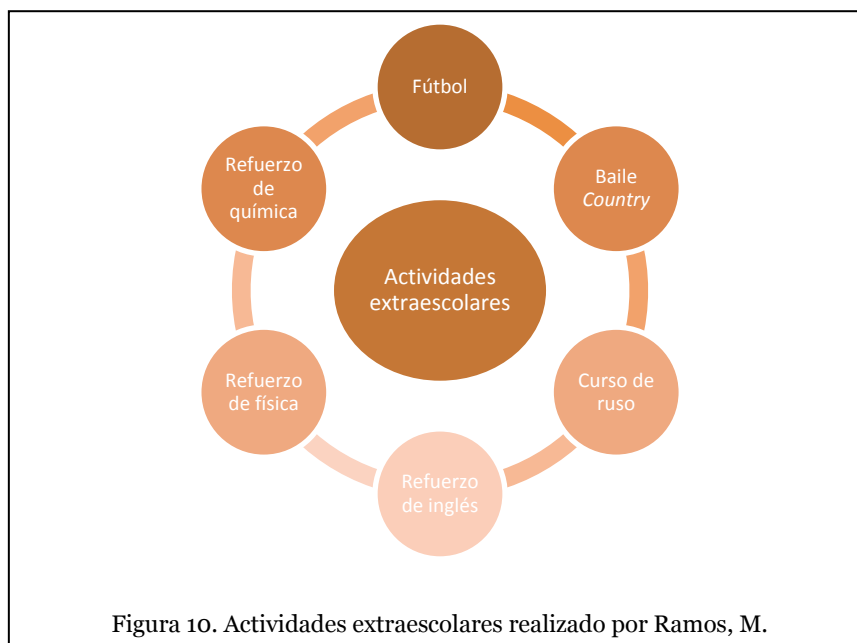


Figura 10. Actividades extraescolares realizado por Ramos, M.

El período de inscripción se abrirá en septiembre y se deberá realizarse directamente en la Secretaría del instituto con el fin de agilizar los trámites y mantener una relación más cercana. Todas las actividades extraescolares finalizarán durante los meses de mayo-junio.

El Instituto de ESO y Bachillerato *L'Estelada* ofrecerá la posibilidad de contratar un servicio de transporte, un minibús, que realizará una ruta por los pueblos de Les Franqueses, Cardedeu, Llinars, Sant Antoni de Vilamajor y Sant Pere de Vilamajor. Este servicio tendrá un coste de 25€/mes.

Asimismo, el instituto permitirá a las familias traer a sus hijos/as al centro una hora antes del inicio del horario lectivo, facilitando así la compatibilidad laboral de los padres y el horario escolar del alumnado. Este servicio tendrá un coste de 20€/mes.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* no ofrecerá servicio de comedor, puesto que el horario lectivo es intensivo de mañanas (8:30-14:30h.). Sin embargo, el Restaurante 1900, situado a tan solo 200 metros del centro, ofrecerá menús de estudiante de lunes a viernes. El instituto no se beneficiará económicamente de este acuerdo.

1) Descripción de la política de comunicación externa y el *marketing*

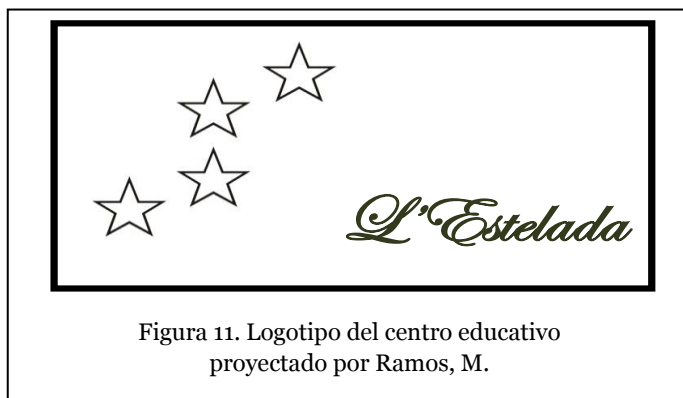
La comunicación externa es aquella que se mantiene con el exterior: alumnos, familias, Administración y sociedad, en general. Por un lado está la información oficial, aquella que recoge los resultados de la acción del centro educativo y, por otro lado, el conjunto de información que genera el centro dirigida al contexto social inmediato dando a conocer los principios generales que inspira la acción institucional así como las características de la oferta formativa (etapas, modalidades, servicios complementarios, equipamientos, instalaciones, etc.). Este tipo de comunicación está vinculada al *marketing* (Teixidó, 1999).

La comunicación externa del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* se basará en el Plan de Comunicación, el Manual de Crisis, el *marketing* y la comunicación corporativa.

El **Plan de Comunicación** marcará la línea estratégica de comunicación del centro, contemplando los distintos tipos de comunicación contextual (interna y externa) (Banegas y Aizpún, 2010). La comunicación externa es el medio por el que el instituto proyectará su acción y llegará al máximo número de receptores posibles. Esta comunicación hará que el valor emocional y la experiencia de marca adquieran una gran importancia. Por tanto, será indispensable que se tenga en cuenta la comunicación con las familias, la comunicación con otras instituciones y organismos oficiales, la comunicación con la Asociación de Madres y Padres del Alumnado, el contacto con otros centros educativos, etc.

Además, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* establecerá un **Manual de Crisis**. Este será un plan que compilará todas las técnicas y normas comunicativas que deberán seguirse en caso de emergencia o crisis (Marketing Educativo, 2009). Para que este manual se mantenga vigente, se creará un comité de crisis formado por el/la directora/a gerente, el/la coordinador/a (Secundaria y/o Bachillerato), el/la tutor/a y un/a representante de la AMPA.

El *marketing* se consagrará como una forma de comunicación orientada a la satisfacción de las necesidades y los deseos de las personas a través de las actividades y los servicios que ofrecerá el instituto (Martínez, 2007). Para ofrecer un mejor servicio, se intentará conocer muy bien a los usuarios y averiguar las tendencias en el sector educativo.



La **comunicación corporativa** será el mensaje que el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* emitirá con el objetivo de transmitir a la comunidad educativa aquello que el centro será. Deberá entenderse desde

dos ópticas: la identidad corporativa conceptual (misión, visión y valores) y la identidad corporativa visual (logotipo, tipografía y grafismo). En consecuencia, se deberá tener en cuenta la imagen corporativa de centro, aquello que la comunidad educativa piensa sobre el instituto.

Al ser un centro de nueva creación, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* deberá realizar una fuerte inversión en el *marketing*. Para el curso 2014-2015, el centro invertirá en:

- Anuncios publicitarios en prensa local durante el período de preinscripciones e inscripciones. Esto supondrá una inversión de 150€ aproximadamente.
- Creación de la figura del *community manager*, encargado de difundir la imagen a través de Internet (página web del centro y participación en distintas redes sociales como *Facebook* y *Twitter*). El dominio de la página web (<http://www.ilesteladacanoes.cat>) supondrá un coste anual de 15€/año.
- Cartel publicitario en los autobuses de los municipios próximos al centro durante 2 meses (haciéndolo coincidir con el período de preinscripciones). Esto supondrá una inversión de 600€ aproximadamente.
- 50 carteles publicitarios puestos en los municipios de los alrededores. Esto tendrá un coste de 250€ aproximadamente.

Por tanto, se estima que, en el curso 2014-2015, el centro invertirá 1.015€ con el objetivo de lograr un alto número de inscripciones y solicitudes de acceso. De esta forma, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* podrá empezar a recuperar su inversión inicial.

m) Recursos humanos: perfiles, número, aspectos retributivos y formación prevista

Los recursos humanos del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* se dividirán en personal docente y personal no docente. Además, el centro contratará servicios externos tales como servicios de gestoría (aspectos económico-financieros y legales) y una empresa de limpieza y mantenimiento, que trabajará entre dos y tres horas diarias.

En consecuencia, los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo serán:

- 1 director/a gerencial y de centro.
- 1 director/a académico/a para Secundaria y Bachillerato.
- 1 director/a de proyectos para Secundaria y Bachillerato.
- 1 administrador/a del centro.
- 1 coordinador/a de Secundaria.
- 1 coordinador/a de Bachillerato.
- 20 profesores de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato con 8 tutores en total.
- 7 jefes de departamentos para las dos etapas educativas: Departamento de Ciencias Naturales, Departamento de Matemáticas, Departamento de Lenguas, Departamento de Lenguas Extranjeras, Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Educación Física.
- 1 psicopedagogo/a.
- 1 secretaria/o académico/a.
- 1 coordinador de calidad.
- 1 coordinador de actividades extraescolares.
- 1 responsable de Seguridad de Datos de Carácter Personal.
- 2 administrativos/as.

Todos los cargos directivos (directores, coordinadores y jefes de departamentos) formarán parte del equipo docente, es decir, trabajarán también como profesores del instituto.

Los requisitos para formar parte del equipo docente del centro serán los siguientes:

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Tener finalizada una Licenciatura o un Grado de su especialidad. Se valorarán positivamente aquellas personas que puedan ejercer más de una especialidad (dobles titulaciones o menciones).
- Estar en posesión del Certificado de Aptitud Pedagógica (CAP) o Máster del Profesorado de Secundaria.
- Tener como mínimo el *First Certificate in English* o el Nivel Avanzado de la Escuela Oficial de Idiomas.
- Dominar las TIC.
- Tener como mínimo dos años de experiencia en Educación Reglada.

Asimismo, el centro valorará positivamente que el personal docente y no docente tenga entre 22 y 45 años, edades alejadas de la prejubilación y la jubilación. Durante el curso 2014-2015, se planteará realizar contratos temporales para tener el mínimo de dificultades legales y económicas a la hora de despedir y contratar al personal. El personal que supere ese primer curso académico con buenos resultados y críticas se le ofertará un contrato indefinido.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* contratará a la mayoría de su personal con jornada parcial/horas, ya que recordemos que el número de grupos por curso de Educación Secundaria Obligatoria es uno y en Bachillerato dos. Esto supondrá un gran ahorro económico durante los primeros 5 años.

Respecto a los aspectos retributivos, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* cumplirá con lo estipulado en el *X Convenio Colectivo Autonómico de la Enseñanza en Cataluña* (Federació CCOO Educació, 2013). Esto implicará que el profesorado percibirá un salario (jornada completa) de 1.656€/mes. El/La directora/a percibirá un complemento de 237,05€/mes. El/la directora/a académico/a y los/las coordinadores/as percibirán un complemento de 197,37€/mes, mientras que los jefes de departamentos recibirán 173€/mes como complemento. Los cargos administrativos (Personal de Administración y Servicios) recibirán entre 1.400 y 1.100 euros/mes. Los ocho tutores percibirán un total de 52€/mes como complemento y dedicación.

Para el curso 2014-2015, la formación que se ofrecerá, inicialmente, de forma gratuita al profesorado y al personal no docente del centro comprenderá:

- Curso de Enseñanza y aprendizaje de la lengua oral desde una perspectiva comunicativa, funcional e interactiva: la metodología

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

conversacional ofrecido por el Institut de Desenvolupament Professional per a la Docència (Universitat de Barcelona, 2014).

- IV Jornadas de Relajación y Meditación en el centro educativo. Educar en la Interioridad (Universitat de Barcelona, 2014). Estas jornadas están vinculadas al Proyecto de Dimensión Interior del centro.
- VI Jornadas de Cultura de Mediación. Más allá de la mediación: prácticas restaurativas y perspectiva sistemática (Universitat de Barcelona, 2014).
- XI Jornadas de Educación Emocional. Congreso Internacional sobre la psicología positiva y el bienestar (Universitat de Barcelona, 2014).

No obstante, todo el personal del centro puede aportar nuevas ideas y reunirse con el/la director/a gerencial para estipular algún tipo de bonificación por realizar cualquier otro curso que beneficie al instituto.

Asimismo, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* ha acordado un descuento del 50% con *English Centre*, una escuela de idiomas, que les permitirá estudiar inglés, francés, ruso, chino y alemán a un precio más económico (*English Centre*, 2014). Sin embargo, a diferencia del resto de jornadas y cursos, este curso de idiomas correrá a cargo del personal docente y/o no docente del centro.

Por tanto, el centro educativo invertirá hasta un máximo de 1.800€/curso en formación permanente del profesorado al margen del descuento del 50% en los cursos ofrecidos por *English Centre*, Granollers.

n) Nivel de informatización del centro

i. Plan de Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* elaborará un **Plan de Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento (TAC)** que tendrá por objetivo: el acceso limitado a la información del centro por parte de las familias, la creación de un acceso que de información sobre el centro (comunicación externa), la creación de una intranet y la centralización de toda la información (*Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya*, 2014).

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

Todo el Personal de Administración y Servicios (PAS) utilizará el dominio ADMON. Este se implementará en los despachos de gerencia, secretaría, recepción, administración y coordinación. Tendrá un uso restringido solo para el personal de dirección, coordinación y administración y servicios. Estará gestionada por un servidor Windows 2003 Server como controlador del dominio. Las estaciones de trabajo funcionarán sobre Windows XP SP3. Este tendrá como protocolo de red TCP/IP con reserva de IP fichas del rango 192.168.0.30 hasta el 192.168.0.41.

En cambio, se empleará el dominio ILESTELADA para los profesores y alumnos. Estará gestionado con tres servidores: uno con Windows 2000 Server, controlador principal del dominio y el otro con Windows Server 2008. Este último contará con cuatro servidores virtuales (con *Vmware*) por diferentes servicios: servidor de impresión, servidor de datos, servidor de Contaplus y Facturaplus... Por último, habrá un tercer servidor con Linux para los filtros de contenido de Internet. Las estaciones de trabajo tendrán Windows XP SP3 y Windows 7.

ii. *Software y Enterprise Resource Planning*

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* optará por instalar el **software libre**, puesto que será un centro de nueva creación y dicha instalación supondrá un coste reducido y un impacto elevado. Por tanto, no será necesario invertir una gran suma económica, a excepción de los *hardwares*.

Al ser un centro privado con expectativas de convertirse a largo plazo en un centro concertado, el centro utilizará un **Enterprise Resource Planning (ERP)**, conocido como *Educamos*, que la comunidad autónoma de Cataluña facilita a los centros concertados privados. *Educamos* se describe como una plataforma de gestión integral que permitirá la gestión eficiente de todos los procesos que tengan lugar en el día a día (Grupo SM, 2014).

iii. *Herramientas informáticas*

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* deberá solventar un listado de aplicaciones sobre las necesidades básicas como serán el antivirus, el reproductor de vídeos, el descompresor de archivos, el navegador, el paquete de ofimática, etc.

Respecto al paquete de ofimática, se instalará el *Open Office*, paquete de la compañía Apache, que contiene una herramienta equivalente a todas las de *Microsoft Office*. Se enseñará a los alumnos a compatibilizar esos programas con los

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

de Microsoft, puesto que seguramente es el sistema que tendrán en sus casas. Sin embargo, es cierto que *Open Office* no pose nada parecido a *Project* o a *Outlook*, por tanto, estos deberán sustituirse por *Drive* y *Gmail*.

El navegador de Internet que se instalará será *Chrome*, debido a su gratuidad y a su alto rendimiento. Este es un explorador creado por Google y es el líder del sector con una gran diferencia.

El antivirus que se instalará será *Avast*, este también es gratuito y está considerado uno de los mejores 5 antivirus del momento. En relación al reproductor de vídeo, se instalará *VLC*, ya que es de código abierto multiplataforma. Además, el descompresor de archivos gratuito que se usará será *7-zip*, ya que es sensiblemente superior a *ZIP* y es compatible con muchos otros formatos. *Audacity 2.0.5* será el editor de audio gratis y compatible con distintos formatos que se instalará. Como software de dibujo en 3D, se optará por *Google SketchUp* (Softonic, 2014).

Esto implicará que el presupuesto de informatización del centro deberá distribuirse en un buen *hardware*, teniendo en cuenta el coste de mantenimiento y reparación del mismo (cabe recordar que las familias del alumnado de Educación Secundaria Obligatoria pueden ser amonestadas por un mal uso de los portátiles) y el uso del *software* libre y de las aplicaciones mencionadas anteriormente, puesto que cubrirán todas las necesidades del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*.

o) Aspectos relativos a la comunicación interna

Como herramienta de comunicación y trabajo cooperativo, los usuarios del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* dispondrán de cuentas de Google Apps Educación, bajo el dominio propio ilesteladacanoes.cat.

Los principales objetivos que se propondrán con la implantación de este sistema serán (Silvia Informática, 2013):

- Mejorar la comunicación entre los distintos estamentos de la escuela: alumnos, docentes, familias, personal no docente, etc.
- Formar y capacitar a los alumnos y al personal en el uso de las herramientas y servicios más frecuentes de Internet: correo, calendarios, documentos, blocs, etc.
- Ofrecer un espacio de trabajo cooperativo entre grupos: grupo clase, equipos docentes, seminarios, etc.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Disponer de espacios de acceso restringido según el perfil del usuario: material multimedia, documentos para la gestión escolar, actas de reuniones, etc.

Desde el inicio del curso, estarán dados de alta todos los alumnos de primero de Educación Secundaria Obligatoria a segundo de Bachillerato, todo el personal docente y no docente, y las familias de todos los alumnos. Respecto al proceso de alta, se asignará un número de usuarios (nombre.apellido) y una contraseña que se entregará en mano al usuario y con obligatoriedad de cambio en el primer inicio de sesión. Las altas de los usuarios y la configuración de los diferentes servicios serán gestionadas directamente por el Departamento de Informática del instituto.

Las herramientas de Google proporcionarán distintos servicios agrupados en la Intranet. De ellas, se trabajarán:

- Correo electrónico, con búsqueda rápida de usuarios del dominio.
- Grupos y listas de correo:
 - De clase.
 - De docentes por curso.
 - De los claustros.
 - De otros operativos del colegio como el Personal de Administración y Servicios.
 - De familias por clase-curso, ciclo y etapa.
- Calendarios, con la posibilidad de compartirlos e interrelacionarlos.
- Documentos con un espacio de gestión de documentos personales o compartidos y la posibilidad de trabajar colaborativamente.

Estos serán los servicios que se utilizarán en todos los sectores del centro:

- Gmail para enviar y recibir correo, contactos, etc.
- Google Calendar para crear, editar y compartir calendarios online.
- Google Docs para crear, editar, colgar y compartir documentos, hojas de cálculo, presentaciones, formularios y dibujos online. Permite también subir ficheros y trabajar en colaboración.
- Google Sites para crear páginas web que podrán hacerse públicas o no.
- Google Groups para crear grupos de usuarios y listas de distribución de correo.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

Además, todos los usuarios tendrán acceso a la Intranet (<http://www.ilesteladacanoes.cat>) del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* y podrá encontrar noticias internas, su propio calendario, los diferentes servicios, la sección del álbum fotográfico, la sección de recursos multimedia y una sección de formación.

Es lógico pensar que las nuevas tecnologías permitirán una comunicación fluida y constante. Otras de las herramientas que ayudarán en la comunicación interna del centro serán *Whatsapp*, el teléfono móvil (*SMS*), mensajes privados de *Facebook*, *Twitter*, etc.

Asimismo, la comunidad educativa del centro continuará utilizando medios más tradicionales en la comunicación interna como serán el uso de carteles, avisos, llamadas telefónicas, reuniones de departamentos/curso/etapa/ciclo, etc. De hecho, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato establecerá un horario de reuniones específico.

El equipo directivo celebrará las reuniones ordinarias semanalmente (miércoles de 10:00-12:00h.) y siempre que lo solicite uno de los miembros del equipo. Antes de empezar el curso escolar y al acabar las actividades lectivas del curso, el equipo directivo celebrará reuniones extraordinarias.

El equipo directivo de etapa (Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato) se reunirá en sesión ordinaria por lo menos una vez a la semana (martes de 14:00-15:00h.) y siempre que lo consideren oportuno el/la directora/a de proyectos, el/la directora/a del centro, el/la directora/a académico/a o bien lo sugieran los coordinadores.

El consejo escolar se reunirá en sesión ordinaria al inicio de las actividades lectivas del curso escolar, a final de curso y una vez cada trimestre durante el curso. En sesión extraordinaria, el consejo escolar se reunirá siempre que su presidente lo considere oportuno, y también, a propuesta de los titulares del centro o de una tercera parte de los miembros del consejo.

El claustro de profesores se reunirá una vez cada trimestre (los jueves por la tarde de 15:00 a 18:00h.), siempre que el/la director/a del centro lo considere oportuno y cuando lo solicite una tercera parte de sus miembros. Una de las reuniones tendrá lugar al inicio del curso y otra al final del curso.

p) Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA

La **Asociación de Madres y Padres del Alumnado (AMPA)** será la asociación integrada por las madres y los padres de los alumnos del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*. La Asociación no tendrá ánimo de lucro y se constituirá con carácter indefinido (Escola Pia de Sarrià, 2014).

La definición, los derechos y las obligaciones de los padres y madres del alumnado quedarán estipulados en las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC).

Los padres y las madres tendrán reconocido su derecho a la libre elección del instituto y a dar a sus hijos la formación moral de acuerdo con las propias convicciones.

En los Estatutos de la Asociación de Madres y Padres del Alumnado, se informará sobre la denominación, los objetivos, los derechos, las obligaciones y las causas de baja de la Asociación.

La Asociación de Madres y Padres del Alumnado del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* se constituirá al amparo de los artículos 22 y 27 de la Constitución y ser regulará por estos estatutos: la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, del Derecho a la Educación, el Decreto 202/1987, de 19 de mayo, del Departamento de Educación y las restantes disposiciones de aplicación y subsidiariamente con la Ley 4/2008, de 24 de abril, del libro tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las personas jurídicas, la Ley 7/1997, de 18 de junio, de Asociaciones y la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación.

Los **objetivos** de la Asociación de Madres y Padres del Alumnado serán:

- Colaborar con el centro, con el profesorado y el resto del personal en las actividades del centro y en la formación integral.
- Defender el ejercicio de los derechos de los padres y madres.
- Colaborar con las asociaciones en el marco de las federaciones y confederaciones correspondientes.
- Colaborar con el mantenimiento y la actualización del Carácter Propio.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Facilitar la relación del centro con el entorno social, cultural y económico.
- Apoyar las iniciativas del centro para la mejora de la calidad educativa a través de la actividad profesional, cívica y sociocultural.
- Promover la acción solidaria entre los propios asociados y en beneficio de los hijos, mediante becas y ayudas.
- Promover la participación y representación de las familias en el consejo escolar.
- Colaborar en la promoción y la organización de las actividades complementarias.

Los **derechos** de los miembros de la Asociación serán:

- Asistir con voz y voto en las Asambleas Generales.
- Tener un ejemplar de los Estatutos.
- Formar parte del grupo de trabajo.
- Utilizar los servicios comunes que la Asociación establezca.
- Solicitar y obtener explicaciones sobre la administración y la gestión de la junta directiva.

Las **obligaciones** de los miembros de la Asociación serán:

- Acatar y cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de gobierno.
- Cumplir las obligaciones que resulten de las disposiciones estatutarias y reglamentarias.
- Contribuir con pagos de cuotas, derramas y otras aportaciones económicas fijadas por los estatutos y aprobadas de acuerdo con estos.
- Comprometerse con las finalidades de la Asociación y participar activamente en su consolidación.

Los **motivos** que causarán baja de la Asociación serán:

- La renuncia voluntaria del socio o la socia.
- La resolución del expediente disciplinario.
- La pérdida de la condición de madre o padre, de la patria potestad o de la representación legal del alumno.
- No cumplir las obligaciones estatutarias o reglamentarias.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- No satisfacer las cuotas establecidas.

La Asociación de Madres y Padres del Alumnado del Instituto de E.S.O. y Bachillerato tendrá su propia página web (<http://ampa.ilesteladacanoes.cat/p/documents.html>) donde se recogerán datos como los presupuestos, el nivel de relación y colaboración, el valor de la AMPA, etc.

La AMPA estará implicada en las actividades siguientes (se compila la cantidad económica que el AMPA proporcionará para cada una de ellas en el curso 2014-2015):

- Actividades del instituto: actividades extraescolares y comisiones de trabajo (1.800 euros).
- Actividades familiares: salidas familiares, fiestas de final de curso y salidas de deporte (2.100 euros).
- Actividades de la AMPA: concurso de pesebre, San Juan, conferencias, talleres, salidas culturales, etc. (3.000).
- Otros gastos: comisiones bancarias, gastos de lotería de navidad, etc. (300 euros).

Por tanto, en el curso 2014-2015, se registrará un nivel de ingresos de la Asociación de Madres y Padres positivo a través de las cuotas de socios, los ingresos extraordinarios de la lotería, los resultados positivos, etc., de 7.200 euros aproximadamente.

q) Sistemas de organización informales

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* estará integrado por diversos sistemas de organización informales tales como el Club de Fútbol *L'Estelada*, el Club de baile *country*, *L'Estelada Country* y la Escuela de Madres y Padres.

- El Club de Fútbol *L'Estelada* (CFE) tendrá su propia página web (<http://www.futbolestelada.cat>). Este club posibilitará competir con otros equipos a nivel nacional, formando parte de la Federación Catalana de Fútbol. En ella, se informará del horario de los partidos y de los resultados de los mismos. Existirán equipos masculinos (cadete, bajo 21 y *senior*) y equipos femeninos (cadete). Los entrenamientos se realizarán siempre en las instalaciones del instituto.



- *L'Estelada Country* tendrá su propia página web (<http://www.countrylestelada.cat>). Este club de baile posibilitará competir con otros equipos mixtos a nivel nacional. Los miembros participantes serán clasificados según la edad y el ritmo de aprendizaje. En la página web, se especificarán los horarios y las distintas categorías. Los ensayos se realizarán siempre en las instalaciones del instituto (gimnasio o patio).

- La Escuela de Madres y Padres se creará para hacer a las familias partícipes del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos/as (Instituto de Educación Secundaria Tiempos Modernos, 2014). Toda la información sobre la Escuela de Madres y Padres se podrá consultar a través de <http://www.escuelapadresymadresilesteladacanoes.cat>. El centro cederá sus aulas para poder realizar reuniones y conferencias propuestas por el equipo directivo de la Escuela de Madres y Padres, siempre y cuando este informe al centro con cinco días de antelación como mínimo.

r) Aspectos económicos en tres escenarios: optimista, normal y pesimista

Este apartado abarcará la valoración de los activos, la descripción de las diversas fuentes de financiación y el estudio proyectado del presupuesto de

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

tesorería, las cuentas de resultados de los tres primeros años, el balance y el análisis de ratios económico-financiero en tres escenarios (optimista, normal y pesimista).

i. Valoración de activos

La valoración de activos comprenderá todos aquellos activos no corrientes y corrientes que conformarán el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*.

Se entenderá por **activo no corriente** aquel destinado a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras el vencimiento, la alienación o la realización de las que se espera que se produzca en un plazo superior a un año. En cambio, el **activo corriente** será todo aquel activo circulante, es decir, activo líquido convertible en dinero en un plazo inferior o igual a un año (Carnicero, 2007).

BALANCE PREVISIONAL	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	1.884.475	1.855.950	1.827.425
Inmovilizado	1.913.000	1.913.000	1.913.000
Amortizaciones	28.525	57.050	85.575
ACTIVO CORRIENTE	65.543	54.358	79.846
Existencias	0	0	0
Realizable	46.858	54.358	63.450
Disponible	18.685	0	16.396
TOTAL ACTIVO	1.950.018	1.910.308	1.907.271

Tabla 1. Activos proyectados por Pérez, M.

El Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* dispondrá de un activo no corriente compuesto por el inmovilizado y las amortizaciones (1.884.475€), mientras que el activo corriente estará formado por el realizable y el disponible (65.543€).

ii. Fuentes de financiación

La financiación surge cuando una persona o empresa tiene distintas maneras de conseguir el dinero que necesita, en otras palabras, tiene diferentes modos de financiar su compra. Para llevar a cabo esta, se necesita unos recursos líquidos o medios de pago que le permitan realizar las inversiones (Carnicero, 2007).

En el caso del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, el centro educativo estará financiado por dos tipos de financiación: **financiación propia** y **financiación aliena**.

	inicial	2015	2016	2017	TOTAL
INVERSIONES PREVISTAS	2.100.000,00				2.100.000,00
FINANCIACIÓN PREVISTA	2.100.000,00				2.100.000,00
cobertura	OK				
FINANCIACIÓN	inicial	2015	2016	2017	TOTAL
Aportaciones de los SOCIOS	1.600.000,00				1.600.000,00
PRÉSTAMOS de terceros	500.000,00				500.000,00
Años	30				
Tipo de interés	1,5%				
FINANCIACIÓN TOTAL	2.100.000,00				2.100.000,00
% Cobertura inversiones					100,00%
% Recursos Propios					76,19%
% Préstamos					23,81%

Tabla 2. Fuentes de financiación proyectadas por Pérez, M.

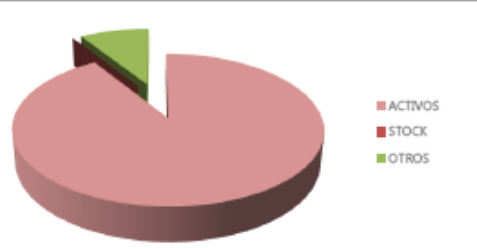
La financiación prevista es de 2.100.000€; se realizará una aportación económica por cuatro socios de 1.600.000€ y se pedirá un préstamo bancario de 500.000 a 30 años con un 1,5% de interés a Deutsche Bank. Por tanto, el 76,19% corresponderá a recursos propios y el 23,81% al préstamo. Además, para que el centro educativo pueda seguir en funcionamiento durante los primeros años, el instituto debería realizar una ampliación del préstamo, para evitar quedarse sin liquidez.

iii. Presupuesto inicial

El presupuesto inicial del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* comprenderá una financiación total de 2.100.000€ (cuatro aportaciones de los socios y préstamo bancario).

Asimismo, se realizará una inversión en activos de 1.913.000€ (edificio y terreno, mobiliario, equipos informáticos y material deportivo) y existirá una provisión de tesorería equivalente al fondo de reserva de imprevistos de 187.000€.

	inicial	2015	2016	2017	TOTAL	
INVERSIÓN ANUAL	2.100.000,00				2.100.000,00	
Inversiones en ACTIVOS	inicial	2015	2016	2017	TOTAL	AMRT
Edificios y construcciones	1.850.000,00				1.850.000,00	80
Mobiliario	30.000,00				30.000,00	20
Equipos informáticos	30.000,00				30.000,00	8
Material deportivo	3.000,00				3.000,00	20
Total inversiones	1.913.000,00				1.913.000,00	
Gastos y provisiones INICIO	inicial					
Stock inicial						
Provisiones tesorería	187.000,00					
Gastos legales constitución (PF)						
Otros g. establecimiento (PF)						
Gastos lanzamiento (PF)						
Fondo reserva imprevistos	187.000,00					
Total inversiones	187.000,00					
INVERSIÓN TOTAL PREVISTA	2.100.000,00					



■ ACTIVOS
■ STOCK
■ OTROS

Tabla 3. Inversión inicial proyectada por Pérez, M.

Con este presupuesto inicial, se cubrirán los gastos corrientes de 49.875€ (licencias de libros electrónicos de texto, *renting*, mantenimiento y limpieza, publicidad y promoción, telefonía, electricidad, gas, agua, material de oficina, asesoría, seguros y tributos). Y se deberá cumplir con los gastos de personal (24 trabajadores) que cobrarán un sueldo bruto mensual medio de 1.458,06€, lo que implicará un gasto total de 573.194,02€ en el año 2015.

Por tanto, en el año 2015, el plazo medio de cobro y de pago será de 30 días. Sin embargo, para que el centro pueda correr con todos los gastos sin problema, el centro deberá ampliar su préstamo bancario o ampliar el plazo de pago a 60-90 días.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

			2015	2016	2017
TOTAL GASTOS ANUALES			623.069,02	623.537,45	624.010,84
GASTOS CORRIENTES	Mensual	Variac.	2015	2016	2017
Licencias libros electronicos texto	1.041,67	1,0%	12.500,00	12.625,00	12.751,25
Renting	100,00		1.200,00	1.200,00	1.200,00
Mantenimiento y limpieza	650,00	0,9%	7.800,00	7.870,20	7.941,03
Publicidad y promoción	84,58	1,5%	1.015,00	1.030,23	1.045,68
Telefonía	300,00	0,8%	3.600,00	3.628,80	3.657,83
Electricidad, gas y agua	1.000,00	1,0%	12.000,00	12.120,00	12.241,20
Material de oficina	200,00	0,5%	2.400,00	2.412,00	2.424,06
Asesorías	200,00	0,3%	2.400,00	2.407,20	2.414,42
Seguros	500,00	1,5%	6.000,00	6.090,00	6.181,35
Tributos	80,00		960,00	960,00	960,00
Gastos establecimiento (iniciales)	187.000,00 < Hoja1				
Total gastos			49.875,00	50.343,43	50.816,82
GASTOS de PERSONAL	%		2015	2016	2017
Número empleados			24,0	24,0	24,0
Sueldo bruto mensual (medio)			1.458,06	1.458,06	1.458,06
% Variación anual					
Nómina bruta			419.922,36	419.922,36	419.922,36
% coste empresa	36,5%		153.271,66	153.271,66	153.271,66
Gastos de personal			573.194,02	573.194,02	573.194,02

Tabla 4. Gastos operativos proyectados por Pérez, M.

iv. Balance de los tres primeros años

En un escenario normal, si se analizan los balances de los tres primeros años (2015-2017), el centro presentaría cierta inviabilidad, puesto que seguramente el número de plazas demandadas sería inferior al ofertado. Sin embargo, si el balance se estudia con detenimiento, se observa que en el año 2019 el instituto empezaría a recuperarse de todas sus pérdidas anteriores. Esto ocurre así, debido a la gran inversión inicial realizada al comprar el terreno urbano y construir el edificio desde cero.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

BALANCE PREVISIONAL	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	1.884.475	1.855.950	1.827.425
Inmovilizado	1.913.000	1.913.000	1.913.000
Amortizaciones	28.525	57.050	85.575
ACTIVO CORRIENTE	65.543	54.358	79.846
Existencias	0	0	0
Realizable	46.858	54.358	63.450
Disponible	18.685	0	16.396
TOTAL ACTIVO	1.950.018	1.910.308	1.907.271
PATRIMONIO NETO	1.459.068	1.400.488	1.442.011
Capital	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Reservas	0	0	0
Pérdidas	-140.932	-199.512	-157.989
PASIVO NO CORRIENTE	486.680	473.161	459.439
Deudas entidades de crédito	486.680	473.161	459.439
PASIVO CORRIENTE	4.269	36.660	5.821
Proveedores	4.269	4.979	5.821
Cashflow (-)	0	31.681	0
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	1.950.018	1.910.308	1.907.271

Tabla 5. Balance normal proyectado por Pérez, M.

En un escenario optimista, el número de plazas ofertas y el número de plazas demandadas serían iguales. Por lo tanto, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* tendría un total de 180 alumnos que decidirían apuntarse a los diferentes servicios complementarios del centro como colonias británicas (intercambio), actividades extraescolares, la hora extra, el servicio de minibús, etc.

BALANCE PREVISIONAL	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	1.884.475	1.855.950	1.827.425
Inmovilizado	1.913.000	1.913.000	1.913.000
Amortizaciones	28.525	57.050	85.575
ACTIVO CORRIENTE	280.262	376.642	483.469
Existencias	0	0	0
Realizable	68.466	70.532	72.999
Disponible	211.796	306.110	410.471
TOTAL ACTIVO	2.164.737	2.232.592	2.310.894
PATRIMONIO NETO	1.671.611	1.751.891	1.842.615
Capital	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Reservas	71.611	151.891	242.615
Pérdidas	0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE	486.680	473.161	459.439
Deudas entidades de crédito	486.680	473.161	459.439
PASIVO CORRIENTE	6.446	7.540	8.840
Proveedores	6.446	7.540	8.840
Cashflow (-)	0	0	0
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	2.164.737	2.232.592	2.310.894

Tabla 6. Balance optimista proyectado por Pérez, M.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

En un escenario pesimista, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* no tendría fondo de maniobra ni liquidez suficiente para poder hacer frente a los pagos. Por tanto, las pérdidas económicas aumentarían con el paso de los años imposibilitando la actividad económica y educativa del centro. Se acabaría produciendo una suspensión de pagos o una quiebra.

BALANCE PREVISIONAL	2015	2016	2017
ACTIVO NO CORRIENTE	1.884.475	1.855.950	1.827.425
Inmovilizado	1.913.000	1.913.000	1.913.000
Amortizaciones	28.525	57.050	85.575
ACTIVO CORRIENTE	36.729	42.563	49.627
Existencias	0	0	0
Realizable	36.729	42.563	49.627
Disponible	0	0	0
TOTAL ACTIVO	1.921.204	1.898.513	1.877.052
PATRIMONIO NETO	1.340.106	1.143.655	1.024.341
Capital	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Reservas	0	0	0
Pérdidas	-259.894	-456.345	-575.659
PASIVO NO CORRIENTE	486.680	473.161	459.439
Deudas entidades de crédito	486.680	473.161	459.439
PASIVO CORRIENTE	94.418	281.697	393.272
Proveedores	3.918	4.515	5.217
Cashflow (-)	90.500	277.181	388.055
TOTAL Pat. NETO y PASIVO	1.921.204	1.898.513	1.877.052

Tabla 7. Balance pesimista proyectado por Pérez, M.

v. Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años

En un escenario normal, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* obtendría un resultado neto negativo durante los dos primeros años (2015-2016). Sin embargo, en el año 2017, el centro educativo empezaría a obtener un resultado positivo que implicaría el pago del impuesto de sociedades (25%).

Pese a que el resultado obtenido fuese positivo (31.143€), estos beneficios deberían emplearse para saldar las pérdidas de los dos primeros años de ejercicio. Este resultado positivo se debe a una subida en las ventas del 4,03% y a la bajada de los gastos financieros (intereses).

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

PRESUPUESTO	2015	2016	2017
Total VENTAS	570.100	661.361	771.977
Coste de Ventas	51.938	60.579	70.820
MARGEN Bruto	518.163	600.782	701.157
Gastos de Personal	573.194	573.194	573.194
Gastos Corrientes	49.875	50.343	50.817
Resultado Operativo - EBITDA	-104.907	-22.756	77.146
Amortizaciones	28.525	28.525	28.525
B.A.I.I. - EBIT	-133.432	-51.281	48.621
Gastos financieros (intereses)	7.500	7.300	7.097
Resultado Bruto - BAI	-140.932	-58.581	41.524
Impuesto sociedades 25,0%	0	0	10.381
RESULTADO Neto	-140.932	-58.581	31.143
% S/Ventas	-24,72%	-8,86%	4,03%

Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias normal proyectada por Pérez, M.

En un escenario optimista, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* se vería obligado a pagar el impuesto de sociedades (25%), debido a que sus resultados serían positivos desde el primer año. De hecho, el resultado neto del primer ejercicio (2015) equivaldría a 71.611€ y en el tercer ejercicio (2017) ya se obtendrían 90.724€; lo que implicaría que las ventas habrían aumentado un 10,21%.

PRESUPUESTO	2015	2016	2017
Total VENTAS	833.000	858.142	888.149
Coste de Ventas	78.425	91.738	107.550
MARGEN Bruto	754.575	766.403	780.599
Gastos de Personal	573.194	573.194	573.194
Gastos Corrientes	49.875	50.343	50.817
Resultado Operativo - EBITDA	131.506	142.866	156.588
Amortizaciones	28.525	28.525	28.525
B.A.I.I. - EBIT	102.981	114.341	128.063
Gastos financieros (intereses)	7.500	7.300	7.097
Resultado Bruto - BAI	95.481	107.041	120.966
Impuesto sociedades 25,0%	23.870	26.760	30.241
RESULTADO Neto	71.611	80.281	90.724
% S/Ventas	8,60%	9,36%	10,21%

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias optimista proyectada por Pérez, M.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

En cambio, en un escenario pesimista, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada sufriría una bajada de las ventas (matrículas, mensualidades, servicios complementarios, etc.) obteniendo ya en el año 2015 un resultado de -259.894€.

PRESUPUESTO	2015	2016	2017
Total VENTAS	446.875	517.848	603.796
Coste de Ventas	47.675	54.936	63.476
MARGEN Bruto	399.200	462.912	540.319
Gastos de Personal	573.194	573.194	573.194
Gastos Corrientes	49.875	50.343	50.817
Resultado Operativo - EBITDA	-223.869	-160.626	-83.691
Amortizaciones	28.525	28.525	28.525
B.A.II. - EBIT	-252.394	-189.151	-112.216
Gastos financieros (intereses)	7.500	7.300	7.097
Resultado Bruto - BAI	-259.894	-196.451	-119.314
Impuesto sociedades 25,0%	0	0	0
RESULTADO Neto	-259.894	-196.451	-119.314
% S/Ventas	-58,16%	-37,94%	-19,76%

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias pesimista proyectada por Pérez, M.

vi. Análisis de ratios fundamentales

En este apartado, se comentará el análisis patrimonial y económico-financiero del año 2015 en los distintos tipos de escenarios (normal, optimista y pesimista) a través de las diferentes ratios fundamentales.

- **Estudio del año 2015 en un escenario normal:**

- Fondo de maniobra= $65.543 - 4.269 = 61.274$
- Ratio de liquidez= $65.543 / 4.269 = 15,35$
- Ratio de tesorería= $65.543 / 4.269 = 15,35$
- Ratio de disponibilidad= $18.685 / 4.269 = 4,37$
- Ratio de garantía= $1.950.018 / 490.949 = 3,97$
- Ratio de endeudamiento= $490.949 / 1.950.018 = 0,25$
- Ratio de calidad de deuda= $4.269 / 490.949 = 0,008$
- Ratio de autonomía financiera= $1.459.068 / 490.949 = 2,97$
- Rentabilidad económica= $-140.932 / 1.950.018 = -0,072$
- Rentabilidad financiera= $-140.932 / 1.459.068 = -0,09$

Según el análisis patrimonial proyectado del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada en el año 2015, se constataría que este gozaría de una estabilidad

financiera normal, ya que su capital mínimo sería de 61.274. En relación a su estructura económica, 1.884.475€ serían activos no corrientes y, por tanto, superiores en su vencimiento al año del ejercicio económico empresarial. Así, se podría afirmar que se produce una gran descompensación con los activos corrientes, porque solo comprenderían 65.543€ del total de las inversiones. Respecto a la estructura financiera, formada por el neto patrimonial, el pasivo corriente y el pasivo no corriente, se observaría que este centro educativo dispone de un alto grado de autonomía financiera.

Según el análisis financiero del centro en el año 2015, se afirmaría que el instituto no tendría problemas para afrontar sus deudas debido a su buena liquidez a corto y medio plazo, posiblemente a causa de la gran aportación de sus socios y del préstamo bancario. La ratio de liquidez sobrepasaría los baremos establecidos con un 15,35, esto demostraría que su pasivo corriente es mínimo. Además, la ratio de solvencia/garantía mostraría que el centro sería solvente a largo plazo, ya que superaría los valores marcados de entre 1 y 2, por tanto, no tendría ningún riesgo. Es más, la calidad de la deuda continuaría siendo bastante baja.

El problema de este centro educativo residiría en su resultado negativo de rentabilidad económica a causa de sus pérdidas (hay que recordar que es un centro de nueva apertura) y en su baja rentabilidad financiera.

En conclusión, para que el centro educativo pudiese continuar con su ejercicio económico, se debería intentar aumentar las ventas, disminuir los gastos operativos, pedir un concierto educativo, solicitar subvenciones y/o ampliar el préstamo bancario o el plazo de pago.

• **Estudio del año 2015 en un escenario optimista:**

- Fondo de maniobra= $280.262 - 6.446 = 273.816$
- Ratio de liquidez= $280.262 / 6.446 = 43,47$
- Ratio de tesorería= $280.262 / 6.446 = 43,47$
- Ratio de disponibilidad= $211.796 / 6.446 = 32,85$
- Ratio de garantía= $2.164.737 / 493.126 = 4,38$
- Ratio de endeudamiento= $493.126 / 2.164.737 = 0,22$
- Ratio de calidad de deuda= $6.446 / 493.126 = 0,013$
- Ratio de autonomía financiera= $1.671.611 / 493.126 = 3,38$
- Rentabilidad económica= $71.611 / 2.164.737 = 0,033$
- Rentabilidad financiera= $71.611 / 1.671.611 = 0,042$

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

Según el análisis patrimonial realizado al Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, el centro presentaría una situación de estabilidad financiera, ya que el capital mínimo sería de 273.816€.

Respecto a la estructura económica, 1.884.475€ pertenecerían al activo no corriente y, por tanto, serían superiores en su vencimiento al año del ejercicio económico empresarial. Sin embargo, se podría afirmar la existencia de cierta descompensación con sus activos corrientes, puesto a que equivaldrían a 280.262€ del activo total.

En relación al análisis financiero, el centro educativo tendría una óptima política de endeudamiento, como bien demostraría el fondo de maniobra. Con un estudio más exhaustivo, se observaría que el instituto dispondría de un acid test muy elevado (43,47), superando por mucho los valores establecidos de entre 1 y 2, esto querría decir que la institución tiene un gran número de inversiones sin rendimiento. Lo mismo ocurriría con la capacidad de pago a medio y corto plazo, ya que la ratio de liquidez sobrepasaría los baremos con un 43,47, hecho que demostraría que el pasivo corriente sería mínimo.

Asimismo, la ratio de solvencia o garantía mostraría que la empresa es solvente a largo plazo, ya que supera los valores marcados, obteniendo un 4,38. Esta situación mejoraría al comprobar el valor de la ratio de la calidad de la deuda (0,013). Por tanto, su grado de autonomía financiera sería muy elevado (3,38).

Por otro lado, la rentabilidad económica sería de 0,033 y superaría al tipo de interés del préstamo concedido por la entidad bancaria. Y el resultado positivo de la rentabilidad financiera simbolizaría una buena situación empresarial.

En conclusión, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* mostraría una política de autofinanciación óptima con unos resultados económicos positivos. No obstante, se recomendaría sacar más rendimiento a sus inversiones, para seguir igual de bien y no dejar de obtener beneficios empresariales.

- **Estudio del año 2015 en un escenario pesimista:**
 - Fondo de maniobra= $36.729 - 94.418 = -57.689$
 - Ratio de liquidez= $36.729 / 94.418 = 0,38$
 - Ratio de tesorería= $36.729 / 94.418 = 0,38$
 - Ratio de disponibilidad= $0 / 94.418 = 0$
 - Ratio de garantía= $1.921.204 / 581.098 = 3,30$

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Ratio de endeudamiento= $581.098/1.921.204= 0,30$
- Ratio de calidad de deuda= $94.418/581.098= 0,16$
- Ratio de autonomía financiera= $1.340.106/581.098= 2,30$
- Rentabilidad económica= $-259.894/1.921.204= -0,13$
- Rentabilidad financiera= $-259.894/1.340.106= -0,19$

Según el análisis patrimonial proyectado del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* en el año 2015, se podría afirmar sin ningún tipo de duda que el centro padecería una situación de suspensión de pagos, ya que su capital mínimo sería negativo (-57.689€).

En relación al análisis financiero, se observaría que el centro no tendría posibilidad de obtener liquidez, ya que su disponible es de 0€. Por tanto, el centro educativo no dispondría de un acid test elevado y no podría asegurar la liquidación de sus deudas a corto plazo, en este sentido el centro como empresa no habría hecho una buena gestión. Pese a que la ratio de solvencia (3,30) mostraría que el centro podría llegar a garantizar los pagos a largo plazo, la ratio de calidad de la deuda seguiría siendo muy baja (0,16).

Respecto a la rentabilidad económica y financiera, habría que especificar que su resultado negativo sería debido a las grandes pérdidas que afectarían a los resultados de explotación.

En conclusión, se recomendaría reconsiderar la composición de los activos y llevar a cabo una mejor planificación de la tesorería (0,38), puesto a que el problema de liquidez se podría compensar con una buena solvencia del centro educativo y haciendo una política promocional para aumentar el disponible y el realizable.

6. Conclusiones

Este Trabajo Fin de Máster se ha enmarcado dentro del ámbito de la dirección y la gestión de centros educativos, siendo su objetivo principal la proyección de un centro educativo privado, el Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada* de Cànoves, y el estudio de su plan de viabilidad.

La realización de este proyecto ha permitido demostrar la necesidad de un centro de tales características en el municipio de Cànoves y la puesta en práctica de todo un conjunto de conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso del Máster de Dirección y Gestión de Centros Educativos.

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

Por tanto, este Trabajo Fin de Máster ha cumplido con todos los objetivos estipulados en su inicio, analizando minuciosamente todos los puntos que se concretaban en su índice.

Para una mayor verosimilitud en la proyección del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, se ha contado con la colaboración de Rafael Molina Criado, un ingeniero de la construcción que se ha encargado de diseñar los planos del centro y orientar en el presupuesto de edificación del mismo, y Maite Pérez Álvarez, una contable con más de 30 años de experiencia que ha facilitado la elaboración de todos los aspectos económicos necesarios.

Este Trabajo Fin de Máster ha permitido estudiar la legislación que podría afectar al buen funcionamiento del centro educativo, diseñar un Proyecto Educativo de Centro original, describir el entorno y la justificación de la creación del centro, remarcar la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo, proponer un modelo pedagógico acorde con la situación actual, mostrar los distintos proyectos innovadores (Proyecto Lingüístico, Plan TAC, Proyecto de Educación en la Dimensión Interior, Plan de formación, programa de actividades complementarias extraescolares, Plan de convivencia, Plan de acogida y PAT) que ayudarían a definir la misión y visión del instituto, analizar la política de comunicación y la gestión de los recursos humanos, comentar el nivel de informatización necesario para un rendimiento óptimo, explicar los derechos y las funciones de los órganos de gobierno y la Asociación de Madres y Padres del Alumnado, remarcar la importancia del asesoramiento y la tutoría y comprobar su viabilidad económica en tres escenarios diferentes (normal, optimista y pesimista).

En conclusión, este Trabajo Fin de Máster ha proyectado la creación del Instituto de E.S.O. y Bachillerato *L'Estelada*, un centro educativo privado que sería viable a partir del cuarto/quinto año en una escenario económico normal. Sin embargo, como bien se ha comentado en el proyecto, sería recomendable pedir un concierto educativo a largo plazo que mejore el rendimiento económico y financiero del centro y ayude a recuperar su inversión inicial.

7. Bibliografía

- Ajuntament de Cànoves i Samalús. (2013). *Ajuntament de Cànoves i Samalús, web oficial*. Recuperado de <http://www.canovesisamalus.cat/plantilla1.php?id=333037782>
- Altan, E. (2011). *Liderazgo pedagógico transformacional*. Recuperado de <http://web2oeverronny.blogspot.com.es/>
- Banegas, A. y Aizpún, C. (2010). *Desarrollo del Plan de Comunicación en un centro escolar*. Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación, 11, 81-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77121022007>
- Boletín Oficial del Estado. (2002). *Documento BOE-A-2002-5852*. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-5852>
- Boletín Oficial del Estado. (2006). *Documento consolidado BOE-A-2006-7899*. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7899>
- Castilla, C. (2012). *Guía del tutor de Secundaria*. Recuperado de <http://diversidad.murciaeduca.es/publicaciones/guiatutor>
- Carnicero, E. (2007). *Nou Pla General de Comptabilitat. Text Complet*. España: Ediciones Gráficas Rey, S.L.
- Colegio de Educación Infantil y Primaria L'Estelada. (2000). *Escola L'Estelada*. Recuperado de <http://www.ceipestelada.org>
- Colegio Gustavo Cote Uribe. (2011). *El modelo pedagógico social-cognitivo*. Recuperado de http://colegiogustavocoteuribe.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=52:el-modelo-pedagogico-socialcognitivo&catid=38:modelo-pedagogico&Itemid=72
- Diputació de Barcelona. (2009) *Memòria Descriptiva*. Recuperado de <http://www.aiguafreda.cat/fitxer/4074/Memoria%20descriptiva%20Agenda%2021%20supramunicipal.pdf>
- Educando. (2008). *El Proyecto Educativo de Centro (PEC)*. Recuperado de <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/el-proyecto-educativo-de-centro-pec/>

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Elena Muñoz Organización. (2011). *La educación del deseo: ámbitos de autonomía de los centros*. Recuperado de <http://elenamunozorganizacion.blogspot.com.es/2011/05/ambitos-de-autonomia-de-los-centros.html>
- Enebral, J. (2011). *Quizá no es tan fácil dirigir personas*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/quiza-no-es-tan-dificil-dirigir-personas>
- English Centre. (2014). *Academia de Idiomas*. Recuperado de <http://www.english-centre.com>
- Escola Pia de Granollers. (2013). *Interioritat*. Recuperado de <http://interioritat.epiagranollers.cat/>
- Escola Pia de Sarrià. (2014). *AMPA Escola Pia de Sarrià*. Recuperado de <http://www.ampaepsarria.es/qui-som/lampa>
- Escola Teresiana de Tarragona. (2012). *Projecte TAC*. Recuperado de <http://tarragona.escolateresiana.com/oferta-educativa/projecte-tac.html>
- Escuelas Infantiles CLECE. (2011). *La Petita Estelada*. Recuperado de <http://www.escuelasinfantilesclece.es/nuestros-centros/47/escola-bressol-municipal-la-petita-estelada/>
- Ferrandis, R. (8 de abril de 2014). Cànoves, Sant Fost, Santa Eulàlia i Sant Esteve, pendants d'ampliar l'oferta de P3 per cobrir la demanda. *El 9 NOU*. Recuperado de http://www.el9nou.cat/mobil/mnoticies_v_o/35819/canoves,-sant-fost,-santa-eulalia-sant-esteve,-pendents
- Frías, A. (2010). *La autonomía de los centros docentes: un equilibrio necesario*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n13-frias-val.pdf>
- García, M.P. (2010). La comunicación entre la familia y el centro educativo, desde la percepción de los padres y madres de los alumnos. *Familia y Educación*. Recuperado de <http://revistas.um.es/educatio/article/view/109771>
- Generalitat de Catalunya. (2007). *Portal Jurídic de Catalunya. Decret 56/1993, de 23 de febrer*. Recuperado de <http://www20.gencat.cat/portal/site/portaljuridic/menuitem.d15a4e5dfb99396dc366ec10bocoe1ao/?action=fitxa&documentId=74291&versionId=1360041>

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Generalitat de Catalunya. (2009). *Resultats i fitxa. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*. Recuperado de <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/5422/950599.pdf>
- Generalitat de Catalunya. (2013). *Modificación de conciertos educativos*. Recuperado de http://educacio.gencat.cat/portal/page/portal/Educacio/PCentrePrivat/PCPActualitat/PCPAvisos/Modificaci%F3%20de%20concerts%20educatiu?_template=/Educacio/IDE_SAGA_ITEM_PLACEHOLDER
- Gil, F. (noviembre, 2013). *Liderazgo y educación*. Trabajo presentado en el XXXII Seminario interuniversitario de teoría de la educación, Cantabria. Resumen recuperado de <http://site.unican.es/Ponencia%202.pdf>
- Gómez, M. y Polanía, N.R. (2008). *Estilos de enseñanza y modelos pedagógicos* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/1667/1/T85.08%20G586e.pdf>
- Google Maps. (2014). *Cànoves i Samalús, Spain*. Recuperado de http://maps.google.com/maps?client=safari&q=google+earth&oe=UTF-8&ei=UTF-8&ei=cS68U77qE6nCoQXhslDYAw&ved=oCAgQ_AUoAQ
- Grupo SM. (2014). *Educamos SM-Plataforma de gestión integral de los centros educativos*. Recuperado de <http://www.grupo-sm.com/sm/actividad/educamos>
- Ikastea. (2014). *Documentos de gestión de centro*. Recuperado de <http://www.ikastea.hezkuntza.net/web/guest/documentos-de-gestion-de-centro>
- Impulso Clave. (2013). *¿Emocionalmente inteligentes? Daniel Goleman*. Recuperado de <http://www.impulsoclave.com/blog/daniel-goleman-inspiradores-iv/>
- Institución Educativa SEK. (2014). *Actividades extraescolares*. Recuperado de <http://www.sek.es/index.php?section=servicios/actividades-extraescolares>
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2013). *El municipio en cifras. Cànoves i Samalús*. Recuperado de <http://www.idescat.cat/emex/?id=080425&lang=es>

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Institut El Foix. (2013). *Normas de Organización y Funcionamiento*. Recuperado de <http://www.elfoix.org/media/normativa/normesdorganitzacio%20i%20funcionament.pdf>
- Instituto de Educación Secundaria Manuel de Villegas. (2010). *Plan de Acción Tutorial y Plan de Orientación Académica y Profesional*. Recuperado de http://www.iesvillegas.com/docs_pdf/p_at_y_poap.pdf
- Instituto de Educación Secundaria José del Campo. (2002). *Proyecto Curricular de Centro*. Recuperado de http://recursostic.educacion.es/multidisciplinar/prinia/uploads/documentos/jcampo_pcc.pdf
- Instituto de Educación Secundaria Las Viñas-Manilva. (2011). *Órganos de Coordinación Docente*. Recuperado de http://www.iesmanilva.es/index.php?option=com_content&view=article&id=68:organos-de-coordinacion-docente&Itemid=230
- Instituto de Educación Secundaria Marañón. (2013). *Documentos del centro*. Recuperado de http://ies.maranon.alcala.educa.madrid.org/documentos/pdf/p_a_d.pdf
- Instituto de Educación Secundaria Marqués de Lozoya. (2010). *Plan de Atención a la Diversidad*. Recuperado de http://www.iesmarquesdelozoya.net/pec/docsintitu_en_pdf/pad.pdf
- Instituto de Educación Secundaria Playa de Arinaga. (2012). *Proyecto CLIL*. Recuperado de <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublogs/iesplayadearinaga/proyectos-activos/proyecto-c-l-i-l/>
- Instituto de Educación Secundaria Profesor Juan Bautista. (2011). *Proyecto de gestión*. Recuperado de http://www.iesprofesorjuanbautista.es/IMG/pdf/PROYECTO_DE_GESTIO_N-2.pdf
- Instituto de Educación Secundaria Sagasta. (2011). *Órganos colegiados*. Recuperado de http://www.iessagasta.edurioja.org/index.php?option=com_content&view=article&id=68:organos-colegiados&catid=67:organos-colegiados&Itemid=103
- Instituto de Educación Secundaria Tiempos Modernos. (2014). *Escuela de Padres*. Recuperado de <http://www.iestiemposmodernos.com/escuelapadres/>

- Luer, C. (2013). *5 consejos para un trabajo en equipo efectivo*. Recuperado de <http://www.merca20.com/5-consejos-para-un-trabajo-en-equipo-efectivo/>
- Marketing educativo. (2009). *Gestión de la comunicación de crisis en centros educativos*. Recuperado de <http://marketingeducativo.info/2009/07/gestion-de-la-comunicacion-de-crisis-en.html>
- Martínez, G. (2007). *¿Qué es el marketing?* Recuperado de <http://www.marketingeducacion.blogspot.com.es/>
- Mendez, A. (2013). *Liderazgo: liderazgo situacional*. Recuperado de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/11/liderazgo-situacional.html>
- Noticias Jurídicas. (2010). *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto redifundido de la Ley de Sociedades de Capital*. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t2.html#a19
- Noticias Jurídicas. (2010). *Decreto 102/2010, de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos*. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ca-d102-2010.t2.html
- Noticias Jurídicas. (2013). *Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación*. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo8-1985.html
- Noticias Jurídicas. (2014). *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Título IV. Centros Docentes*. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo2-2006.t4.html
- Palominos, R. (2013). *Reflexionando sobre las prácticas claves del liderazgo efectivo*. Recuperado de <http://www.informador.cl/index.php/rosa-palominos-palma/2320-reflexionando-sobre-las-practicas-claves-del-liderazgo-efectivo>
- Sagalés. (2014). *Sagalés Cànoves*. Recuperado de <http://www.sagales.com/index.php?Origen=cp508&Desti=92&secc=cerca>
- Sánchez, C.A. y García, A. (2009). *Implicación de las familias en una escuela intercultural: una visión compartida*. Recuperado de <http://dialnet-implicaciondelasfamiliasenunaescuelainterlculturalu-3011790-1>

Plan de viabilidad del Instituto de E.S.O. y Bachillerato L'Estelada

- Silvia Informática. (2013). *Medidas para el uso de redes y teléfonos celulares en una institución educativa*. Recuperado de <http://silviaortizinfo.blogspot.com.es/2013/12/medidas-para-el-uso-de-redes-y.html>
- Softonic. (2014). *Softonic*. Recuperado de <http://www.softonic.com>
- Teixidó, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Recuperado de http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf
- Teixidó, J. (2001). *Trabajar en equipo en un centro educativo* (Monografía). Recuperado de http://joanteixido.org/doc/treballequip/trabajoequipo_text.pdf
- Tiana, A. (2013). *Comparación LOE LOMCE. Diferencias. Opiniones*. Recuperado de <http://www.redeseducacion.net/articulos/Materiales/Lomce/COMPARACIÓN%20LOE%20LOMCE%20DIFERENCIAS.pdf>
- Universitat de Barcelona. (2014). *Formació permanent*. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/cursos/2014/formaciopermanent>.
- Universitat de Barcelona. (2014). *Formació Relaxació i Meditació*. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/jornades/relaxacio>.
- Universitat de Barcelona. (2014). *Gestió emocional*. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/jornades/emocional>
- Universitat de Barcelona. (2014). *Mediació*. Recuperado de <http://www.ub.edu/ice/jornades/mediacio>
- Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya. (2014). *Currículum i orientació. Atenció a la diversitat*. Recuperado de <http://www.xtec.cat/web/curriculum/diversitat/centreseducatius/suports/plans/pi>
- Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya. (2014). *Projecte educatiu. Pla TAC*. Recuperado de <http://www.xtec.cat/web/centres/projecteducatiu/platac>