



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Proyecto de dirección del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza

Presentado por: Enrique Ruiz del Castillo Tros de Ilarduya

Director: Juan José Prieto Gutiérrez

Ciudad: Zaragoza

Fecha: 29/07/2.014

Resumen

En el presente trabajo se expone el Proyecto de Dirección del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, un centro educativo musical, dependiente del Servicio de Educación, Universidad, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón. El centro imparte Enseñanzas Elementales y Profesionales de Música y los alumnos que finalizan sus estudios obtienen el título profesional de su especialidad.

Han pasado muchos años desde que este Conservatorio naciera y la adaptación a la nueva realidad del entorno debe marcar el día a día de las enseñanzas que se imparten en sus aulas, adaptándose a la demanda de la sociedad de la información y del conocimiento, necesaria para que este Conservatorio siga siendo un nivel de referencia en las enseñanzas profesionales musicales aragonesas. Este proyecto define los diferentes aspectos que caracterizan y definen al centro, así como sus carencias y necesidades. Son muchos los aspectos en los que este Conservatorio ha dado ese gran paso. Falta ahora completarlo con otros muchos.

Palabras clave: Conservatorio Profesional, innovación, gestión directiva, enseñanzas Profesionales musicales, régimen especial.

Abstract

In this manuscript is exposed a Directive project for the Professional Conservatory of Zaragoza, a music school depending of the Department of Education, University, Culture and Sports of the Aragon Government. The Conservatory offers Elementary and Professional studies in instrumental music. Students, who completed their formation, will obtain a title of specialization in a specific musical instrument.

The Professional Conservatory of Zaragoza was born many years ago, and now it is necessary a change to adapt to the new reality of the environment. Teaching in the Conservatory should change to follow the new society of information and knowledge. This will be necessary to maintain the Conservatory as a benchmark in the musical education in Aragon. This project defines several aspects that characterize the Conservatory, as well as, its requirements and needs. Last years the Conservatory make a great effort for renovation, but it will be necessary other changes.

Key words: Professional Conservatory, innovation, executive management, music professional studies, special regime.

Índice

1. Presentación.....	pág. 4
2. Introducción.....	5
3. Objetivos del Trabajo	7
4. Legislación que afecta al desarrollo del proyecto	9
5. Descripción del centro educativo.	
a. Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, localización, etc.).....	12
b. Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro.....	16
c. Descripción del entorno en el que se encuentra en el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta...	19
d. Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.....	21
e. Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.....	24
f. Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor.....	28
g. Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo. Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado.....	33
h. Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.....	35
i. Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.....	37
j. Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto.....	39
k. Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (culturales,	

extraescolares, etc.).....	42
l. Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el marketing.....	45
m. Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Debe contener también aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.....	47
n. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.....	50
o. Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.	52
p. Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro.....	53
q. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.....	55
r. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.	
i. Valoración de activos.....	56
ii. Presupuesto inicial	57
iii. Cuenta de gestión.....	63
6. Conclusiones	70
Bibliografía.....	71

1.-Presentación

La idea de desarrollar un proyecto que contuviese los aspectos fundamentales relacionados con el ejercicio de la función directiva del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, conocido desde el año 1985 desde la perspectiva de estudiante y evolucionada hasta la actualidad como docente de una de sus especialidades, motivó el propósito de desarrollar el proyecto que a continuación se expone. Esta cosmovisión de centro a lo largo de treinta años hace, indefectiblemente, volver la vista atrás y analizar la evolución que este centro ha experimentado.

Ha cambiado el edificio, han cambiado muchos de sus profesores, han cambiado continuamente las leyes y normativas, ha cambiado la sociedad en general. Sin embargo poco ha cambiado la metodología y las formas de una institución que, como otras, parecen ancladas desde hace 200 años en la perseverancia de impartir doctrina de saberes clásicos, refugiados entre las paredes de estas instituciones, llamadas Conservatorios. La reforma de las enseñanzas musicales, con la llegada de la L.O.G.S.E. y las sucesivas leyes educativas y sus ulteriores desarrollos no han dado tiempo a adaptar las capacidades del profesorado al desarrollo normativo.

Toda esta legislación cambiante en gran medida y ampliadora, en otra, no ha hecho más que adaptarse a la situación de cambio que reclamaba la sociedad, primero desde los mandatos ministeriales para su actualización (inamovibles en el caso de las enseñanzas musicales desde 1966 y necesitados de una profunda transformación), nueve años más tarde con la adaptación específica al traspaso de competencias en materia de educación a la Comunidad Autónoma de Aragón y actualmente y mientras se acomodaba la L.O.E. y se desarrollaban los aspectos musicales específicos, con la L.O.M.C.E., con la que, prescindiendo del componente político, se supone una mejor adecuación al marco normativo europeo para un mejor desarrollo de sus competencias. Sea como fuere, la acomodación a la norma siempre determina el caminar por detrás, situación contrapuesta a lo que debiera ser un centro dinámico y en continua transformación, que adopta el cambio por necesidad y no por un imperativo legal.

La figura de la dirección debe ser consciente de esta realidad y adaptar su liderazgo y los recursos de los que dispone a la realización de la misión de, emulando al educador Richard Gerver, formar en el siglo XXI y con herramientas del siglo XXI a músicos profesionales del siglo XXI.

2. Introducción

La complejidad técnica de los estudios musicales (López de Arenosa, 1996), la adaptación al marco legislativo que supuso en su día la implantación de la LOGSE y la continua normativa cambiante que ha ido configurando la urdimbre metodológica de las enseñanzas en los Conservatorios de titularidad pública, pone en peligro la labor de la Dirección de los Conservatorios (Medinabeitia, 2013), al fomentar una rutina burocrática donde el papel del Director y su equipo se ciña en cumplir estrictamente con la normativa vigente, nadie sabe cómo, copiada y adaptada con martillo y escoplo, a la específica de la Enseñanza Secundaria.

El papel de las enseñanzas musicales en los Conservatorios, encuadradas dentro de las denominadas Enseñanzas de Régimen Especial, responden no solo a la concepción de un marco técnico que posibilite a los alumnos a adquirir una serie de habilidades, destrezas y competencias instrumentales, sino a la formación integral de los alumnos en un arte, que han de saber apreciar y expresar a través de su instrumento de la especialidad de referencia. La capacitación y formación musical (Vicente y Aróstegui, 2003), engloba, de esta manera, conceptos técnicos y estéticos que se adaptan a cada época, estilo y autor y a través del proceso formativo de enseñanza-aprendizaje, el alumno ha de ser capaz de traducir tanto el lenguaje explícito y propio de la grafía musical, como adivinar la intención compositiva, la idea última de la expresión de su autor, algo no escrito pero subyacente, el aflorar de sus sentimientos, pero siempre contando con la personalidad y temperamento de cada alumno.

Resulta evidente que un proceso de estas características no acabe nunca, puesto que además de la continua formación interpretativa, los gustos del momento adaptados a las modas imperantes y la propia evolución madurativa de cada intérprete, hacen del arte musical de cada interpretación un momento único e irrepetible temporalmente con sus especiales características personales, de entorno, de audiencia, etc.

Por esta razón, el papel fundamental de los profesores de música en los Conservatorios no solo ha de ceñirse a posibilitar el máximo desarrollo de la técnica instrumental y el de formar en conceptos estéticos adaptados a cada periodo histórico, sino el de servir de guía, el de ser un consejero que no se limite a la explicación de conceptos, sino que facilite herramientas suficientes al alumno para

que éste, con su uso, se adapte a las circunstancias cambiantes que se ha de encontrar en su acontecer profesional.

Esta labor formativa y de carácter totalmente individual, personalizada y adaptada a cada alumno requiere de la conjunción holística, durante un corto periodo de diez años, de diferente profesorado especializado en diferentes áreas, que ha de ser coordinado y dirigido bajo unos objetivos comunes que doten de criterios de eficacia y eficiencia la labor de los profesores de música y a su vez, que hagan ilusionantes unos proyectos individualizados nacidos para expresar arte, para crear mediante el conocimiento y que ese conocimiento nos lleve a crear. Conocimiento y creación unidos indisolublemente. Este ha de ser el espíritu que guíe la labor de la Dirección de los Conservatorios de Música.

3. Objetivos del Trabajo

Los objetivos generales son:

- Desarrollar un proyecto que englobe los aspectos más importantes de la gestión directiva de un centro educativo musical público de Enseñanzas Elementales y Profesionales.
- Explicar las líneas de actuación más importantes de la gestión directiva en el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza.
- Dotar de instrumentos tangibles que permitan la aplicación eficaz de un plan común de actuación en el centro, que asegure al alumnado una enseñanza musical de calidad.
- Presentar ordenadamente un conjunto de actuaciones bajo un plan integrado e interrelacionado que muestre una visión holística de las acciones a emprender para la formación de futuros profesionales.
- Establecer los cauces necesarios para la continua revisión y actualización tanto de las diferentes actuaciones educativas como de la labor directiva y su liderazgo.

Los objetivos específicos son:

- Presentar las características específicas del centro y la identidad que lo define: misión, visión y valores.
- Hacer ver la necesidad de fomentar una cultura participativa entre todos los miembros de la Comunidad educativa, como medio para fomentar la creatividad y el desarrollo de ideas para una formación más completa del alumnado.
- Fomentar y animar a la implicación de las familias en el estudio y formación del alumnado.
- Hacer ver la necesaria implantación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación tanto en la gestión administrativa para un control rápido y eficaz de las labores administrativas con los alumnos como en la metodología de las especialidades teóricas, como medio para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Establecer medidas tendentes a la unificación de criterios del profesorado de los diferentes departamentos didácticos y de los diferentes equipos docentes.

- Incidir en la necesaria orientación profesional de los alumnos, estimulando el estudio personal y responsable como forma de poder guiar el futuro de los alumnos de acuerdo a sus gustos y posibilidades de forma personalizada.
- Facilitar la difusión de la música fuera del centro a través de audiciones, conciertos y actuaciones, como medio de aplicación práctica del futuro desarrollo profesional de los alumnos.
- Procurar la formación continua del profesorado mediante cursos, seminarios, etc. favoreciendo la ampliación de conocimientos y el continuo reciclaje de los profesores.
- Participar de forma activa en los planes y experiencias desarrollados desde las administraciones públicas como forma de mejora de la formación educativa musical.
- Adecuar mediante diferentes acciones la oferta musical disponible en el centro, estableciendo instrumentos modernos de nueva implantación, potenciando los poco demandados y ampliando los ya establecidos y que son muy demandados por el público.

4. Legislación que afecte al desarrollo del proyecto

A continuación se ofrece la legislación más destacada que va a ser tratada en este proyecto:

LEYES ORGÁNICAS EDUCATIVAS

LEY ORGÁNICA 1/1990, de 3 de octubre de Ordenación General del Sistema Educativo. B.O.E. nº 238, de 4/10/1990.

LEY ORGÁNICA 10/2002, de 23 de diciembre de Calidad de la Educación. B.O.E. nº 307, de 24/12/2002.

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. B.O.E. nº 106 de 04/05/2006.

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. B.O.E. nº 295 de 10/12/2013.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO:

DECRETO 2618/1966, de 10 de septiembre, sobre Reglamentación general de los Conservatorios de Música. B.O.E. núm. 254 de 24/10/1966.

REAL DECRETO 989/2000 de 2 de junio, por el que se establecen las especialidades del Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas, se adscriben a ellas los profesores de dicho Cuerpo y se determinan las materias que deberán impartir. B.O.E. nº 149 de 22/06/2000

ORDEN de 26 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Conservatorios Elementales y Profesionales de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y figuran como anexo a esta Orden. B.O.A. de 09/09/2002.

Modificada por la Orden de 8 de junio de 2012, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte. B.O.A. 25/06/2012.

Modificada por la Orden de 12 de julio de 2013, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte. B.O.A. 24/07/2013.

INSTRUCCIONES de la Secretaría General Técnica del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón para los Conservatorios Profesionales de Música. Curso 2013-2014.

DECRETO 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón. B.O.A. nº 68 de 05/04/2011.

DECRETO 173/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y de los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón. B.O.A. nº 217 de 04/11/2013.

CURRÍCULO:

REAL DECRETO 1577/2006 de 22 de diciembre de 2006, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas profesionales de música, reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. B.O.A. 20/01/07.

ORDEN de 3 de Mayo de 2007, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por la que se establece el currículo de las enseñanzas elementales de música reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, que se imparten en la Comunidad Autónoma de Aragón, B.O.A. 01/06/07.

ORDEN de 3 de Mayo de 2007, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por la que se establece el currículo de las enseñanzas profesionales de música reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, que se imparten en la Comunidad Autónoma de Aragón, B.O.A. 01/06/07.

ASIGNATURAS OPTATIVAS:

RESOLUCIÓN de 4 de diciembre de 2007, de la Dirección General de Administración Educativa, por la que se regula el procedimiento de autorización de las asignaturas optativas en las enseñanzas profesionales de música a partir del curso académico 2008-2009. B.O.A. 21/12/07.

PRUEBAS DE ACCESO:

ORDEN de 11 de abril de 2013, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se regula la convocatoria de acceso y admisión de alumnos en las enseñanzas elementales y en las enseñanzas profesionales de Música y Danza.

ORDEN de 26 de febrero de 2014, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se establece la organización, desarrollo y calendario de las pruebas de acceso a las enseñanzas elementales y a las enseñanzas profesionales de Música y Danza para el curso académico 2014-2015.

ASISTENCIA ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL PROFESORADO:

ORDEN de 19 de febrero de 2013, del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por el que se establece el procedimiento para la asistencia a actividades formativas para el personal docente no universitario que presta sus servicios en centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón.

GESTIÓN ECONÓMICA:

DECRETO 111/2000, de 13 de Junio del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Autonomía en la Gestión Económica de los Centros Docentes Públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma. B.O.A. 28/06/2000.

DECRETO 137/2012, de 22 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto 111/2000, de 13 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma. B.O.A. nº 105 de 11/06/2012.

5. Descripción del centro educativo.

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

En la *Gran Enciclopedia Aragonesa* (Fernández, 2000) se recoge la inquietud musical en Zaragoza durante la segunda mitad del siglo XIX, situación que determina la creación el 19 de Julio de 1890 de la Escuela Municipal de Música de Zaragoza (Turina, 1994), bajo iniciativa de Ruperto Ruiz de Velasco Abad, auxiliar de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Zaragoza y Antonio Lozano González, maestro de capilla del templo metropolitano del Pilar, junto con otros maestros. El centro se instaló en la “Casa de la Infanta”, sita en la calle San Jorge, impartiendo enseñanzas hasta el 8 de Julio de 1933. En 1926, se crea otro centro, con el nombre de Conservatorio Aragonés. Los dos centros solicitaron de forma aislada e independiente la validez académica de sus asignaturas, acogándose al Real Decreto del 16-VI-1905 (Sarget, 2002). La Junta Nacional de Música elaboró informe favorable a la petición, condicionada a la fusión de las dos escuelas, dada la inviabilidad de dos centros oficiales idénticos en Zaragoza (Fernández, 2000). Así nace el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza que hoy conocemos.

Bajo la nueva reglamentación de los Conservatorios, del 10/09/1966 (artículos cuatro, cinco y seis del B.O.E. nº 254 de 24/10/1966) y ante la afición al estudio de la música, se amplían las enseñanzas a impartir a los grados elemental, medio y superior de las asignaturas de Piano, Violín, Violoncello, Órgano, Flauta, Clarinete, Saxofón, Trompeta, Trombón, Percusión, Canto, Guitarra, Composición, Contrapunto, Fuga, Instrumentación, Historia de la Cultura y del Arte, Folklore analítico, Elementos de acústica, Repentización instrumental, Transposición, Formas Musicales, Acompañamiento al piano, Conjunto coral, Conjunto instrumental, Musicología y Pedagogía especializada, Clavicémbalo, Prácticas de Profesorado y Musicología. Este Conservatorio cubría la demanda de Zaragoza y de las provincias españolas que no tuvieran Conservatorios con enseñanzas superiores (Fernández, 2000). Más tarde, el Conservatorio creará sus diferentes filiales comarcales, distribuidas por todo Aragón.

Debido al crecimiento de matrículas desde 1980 hasta 1985, el Ministerio de Educación y Ciencia crea un Conservatorio Profesional Estatal de Música en el curso

1985/86, ocupando el mismo edificio que el anterior, mientras el Ayuntamiento de Zaragoza creaba una Escuela Municipal de Música (hoy en día transformada en Conservatorio Municipal y Escuela Municipal) asentada en el antiguo Cuartel de Palafox.

En 1988, el Ministerio de Educación y Ciencia amplía el Conservatorio Profesional estatal de Música de Zaragoza a la categoría de Superior y en el curso 1994/95 separa a éste en dos centros: por una parte, el Conservatorio Superior de Música de Zaragoza, que se mantuvo en calle de San Miguel nº 32, a la espera de un edificio de nueva planta en Vía Hispanidad nº 22, atendido por los catedráticos de música allí destinados y encargado únicamente de impartir el grado superior y por otra parte, el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, objeto del presente trabajo, para el que se rehabilitó el antiguo Colegio Público Palafox, en la calle de San Vicente de Paúl nº 39, donde fueron destinados los profesores y los alumnos de los grados elemental y medio. Este centro se inauguró con fecha 14/02/1994.

En este Conservatorio, han pasado por sus cátedras excelentes maestros, entre los que cabe destacar los renombrados Pablo Luna, Ramón Borobia, Ángel Jaria y Pilar Bayona, constituyéndose junto con el Conservatorio Superior de Aragón, en el principal centro de enseñanza musical aragonés.

En la actualidad el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza es un centro integrado en la red de centros del Gobierno de Aragón. En él se imparten enseñanzas regladas musicales elementales y profesionales y forma parte del total de los 18 centros reglados aragoneses que imparten enseñanzas musicales, a los que deben añadirse numerosas Escuelas de Música, tanto privadas como públicas de titularidad del Gobierno de Aragón, así como municipales.

Las diferentes escuelas privadas de música pueden preparar a sus alumnos para el ingreso a través de las correspondientes pruebas de acceso, constituyendo una fuente de alumnos para el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza.

Los alumnos que desean ingresar en este centro, optan por seguir el currículo oficial de las Enseñanzas Elementales y Profesionales de Música, cuyos aspectos básicos se fijan en el Real Decreto 1577/2006 de 22 de Diciembre de 2006, BOE de 28/01/2007 y se desarrollan mediante dos Órdenes de 3 de Mayo de 2007 del Departamento de Educación, Cultura y Deporte por el que se establece el currículo de las enseñanzas elementales, en un caso y profesionales en otro, de Música, reguladas por la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de Mayo, de Educación, que se imparten en la Comunidad Autónoma de Aragón, BOA de 01 de Junio de 2007.

Estos alumnos tras superar una prueba de acceso a cualquiera de los cuatro cursos que componen las enseñanzas elementales o de los seis de las enseñanzas profesionales de música y ser admitidos, realizan sus estudios musicales en este centro donde se preparan específicamente para realizar una prueba en cualquiera de los Conservatorios Superiores existentes, en el caso de que estos alumnos opten por proseguir profesionalmente con los estudios musicales.

En la actualidad la actividad del centro está encaminada a la formación de músicos de nivel profesional mediante la impartición de enseñanzas teóricas y prácticas que la normativa vigente encuadra dentro de las denominadas de “Régimen Especial”, aludiendo a su carácter no obligatorio.

El número total de alumnado matriculado en el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza en el presente cursos académico 2013/14 es de 669, 267 de Enseñanzas Elementales y 402 de Enseñanzas Profesionales.

Los perfiles que conforman cada especialidad, así como el número de profesores que imparten clases y las áreas y número de alumnos, se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1: Perfil de alumnos por áreas del C.P.M.Z.

Nº PROF./PERFIL ALUMNOS	ÁREAS	ALUMN.
6,7 profesores AGRUP. VOCALES e INSTRUMENTALES	Coro	191
	Música de Cámara	232
	Orquesta / Banda	212
4, 5 profesores ARMONÍA	Acompañamiento	31
	Análisis	58
	Armonía	141
	Fundamentos de composición	53
	Historia de la Musica	116
3,5 profesores CANTO	Canto	31
	Idiomas aplicados al canto	34
	Música de Cámara	29
11,8 profesores CUERDA	Contrabajo	16
	Viola	44
	Violín	89
	Violoncello	29
	Música de Cámara	12
4,2 profesores	Conjunto	4

CUERDA PULSADA	Guitarra	48
	Instrumentos de Púa	18
	Música de Cámara	31
12,2 profesores VIENTO	Clarinete	33
	Fagot	13
	Flauta travesera	29
	Oboe	17
	Saxofón	21
	Trombón y Tuba	29
	Trompa	16
	Trompeta	18
	Música de Cámara	28
4,6 profesores LENGUAJE MUSICAL	Lenguaje Musical	424
	Lectura a vista al piano/2º instrum.	7
	Otras Músicas	36
	Teoría y Práctica Canto Gregoriano	12
3,3 profesores ACORDEÓN/ARPA/PERCUSIÓN	Acordeón	13
	Arpa	18
	Música de Cámara	12
	Percusión	20
5,1 profesores MÚSICA ANTIGUA	Clave	15
	Clave Complementario	18
	Flauta de Pico	17
	Inst. Cuerda pulsada Renac/Barroco	6
	Órgano	18
	Viola da Gamba	17
	Conjunto/Música de Cámara	7
	Conjunto Barroco	25
12,05 profesores PIANO	Conjunto	33
	Piano	131
	Piano complementario	191
	Intelig. Emocional para Músicos	35

Fuente: Datos extraídos de la Programación General Anual del C.P.M.Z.

El número total de profesores es de 79, de los cuales 78 tienen actividad lectiva directa con los alumnos y pertenecen a las especialidades teóricas e instrumentales arriba detalladas. La otra profesora atiende las labores de la Biblioteca del centro.

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

La actividad global del centro se dirige a la formación de músicos de nivel profesional mediante la impartición de enseñanzas teóricas y práctico-instrumentales que la normativa vigente encuadra dentro de las denominadas de Régimen Especial, atendiendo a su carácter no obligatorio (Capítulo II, artículo 3.6 de la Ley Orgánica de Educación, 2006 y de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, 2013).

Los Órganos Colegiados de Gobierno son el Consejo Escolar y el Claustro de Profesores y los unipersonales son el Director, el Jefe de Estudios, el Secretario Académico y dos Jefaturas adjuntas. El hecho peculiar de contar con dos Jefaturas Adjuntas, en lugar de Jefatura adjunta y una Vicedirección, obedece a una medida tomada con carácter excepcional desde el Servicio Provincial de Educación del Gobierno de Aragón, tras analizarse las necesidades operativas planteadas por el centro y la necesidad organizativa de contar con dos Jefaturas adjuntas, dada la enorme cantidad de actividades realizadas tanto dentro como fuera del centro. Con la implantación para el curso próximo del Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y de los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón, aprobado el 22/10/2013 y publicado en el B.O.A. nº 217 de Octubre 04/11/2013, se tiene dudas sobre la continuidad de este organigrama diferenciado.

La organización docente corresponde a la Comisión de Coordinación Pedagógica, que agrupa a los diferentes Jefes de los Departamentos Didácticos.

La convivencia del centro se basa en los criterios generales emanados del Decreto 73/2011, de 22 de Marzo, del Gobierno de Aragón por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Por la intensa actividad que se genera dentro del centro, tanto de formación al alumnado, como de estudio del profesorado y de la atención administrativa tanto al personal del centro como al ajeno a él, se hace necesario contar con un horario amplio de apertura del centro. Así, este centro permanecerá abierto de Lunes a

Viernes desde las 09:00 horas hasta las 22:00 horas y los Sábados desde las 09:00 horas hasta las 14:00 horas.

La página web del centro, creada durante el curso 2002/03, está a cargo del Secretario Académico del centro y cuenta con la ayuda de un profesor encargado de medios informáticos y audiovisuales. La página es www.cpmzaragoza.es

Existe, además, un profesor coordinador de los cursos de formación.

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) como documento institucional de planificación, deberá recoger los valores, los objetivos y las prioridades de actuación del centro (artículo 121 de la Ley Orgánica de Educación, 2006 y de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, 2013).

En este sentido, parece necesario destacar los valores de educar para la no discriminación, como signo de la propia universalidad de la música (Digón, 2001). Inculcar la tolerancia, la convivencia y el diálogo como forma de fomentar las relaciones humanas en el trabajo de equipo, necesario e imprescindible en la calidad de estas enseñanzas (Senlle, 2000). El respeto por el trabajo de compañeros y profesores. El cuidado de las instalaciones y el material del centro y la necesaria e imprescindible colaboración de las familias en la formación de los alumnos (Mañú, 2009).

Los diferentes objetivos propuestos para el Conservatorio, derivarían de un objetivo principal, que emana de la misma finalidad de las Enseñanzas Artísticas, establecido por la Ley Orgánica de Educación de 2006 y que podría definirse en sí como un objetivo al entresacar la parte que hace referencia a las Enseñanzas musicales. Así el objetivo principal sería *“Proporcionar al alumnado una formación artística de calidad, así como garantizar la cualificación de los futuros profesionales de la música”* (artículo 45.1 de la Ley Orgánica de Educación, 2006).

Por el mismo carácter de Régimen especial y guiado hacia la profesionalización de los mismos estudios, destacar la orientación profesional permanente (Polanco, 2013), que ha de guiar el estudio responsable e individual del alumno, con vistas a la obtención de una cualificación que le posibilite la continuidad en los estudios musicales superiores, la integración en agrupaciones profesionales o la docencia de las diferentes especialidades en centros públicos o privados. Esta orientación al alumnado debe abarcar todos los aspectos relacionados con su formación musical.

Es también importante unificar los criterios del profesorado y homogeneizar los niveles de enseñanza en todas las especialidades.

Como objetivo académico principal se recogería el formar músicos profesionales (Rodríguez y Vilar, 2005) y para ello, como objetivos específicos, se citarían la necesidad de despertar en los alumnos el sentido musical, el gusto y el conocimiento de un repertorio de obras que abarque todas las épocas y estilos, educar a los alumnos en la comprensión del repertorio musical, enseñar la forma de trabajar en grupo y fomentar el trabajo en equipo, inculcar el hábito de estudio y enseñar a hacerlo de forma correcta y razonada, hacer participar a los alumnos en audiciones, conciertos y actuaciones del Conservatorio, como forma de desarrollo musical personal y colectivo, la necesidad de introducir de forma continua y progresiva los recursos de las nuevas tecnologías y de la comunicación en el aula, revisar y actualizar con carácter anual las programaciones didácticas.

Con respecto a los objetivos complementarios y extraescolares, parece interesante recoger la necesidad de ampliar la cultura musical no solo del alumnado, sino de la comunidad educativa y del público en general (Forns, 1942). A este respecto, cabe recordar que el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza es el único centro de enseñanzas elementales y profesionales de titularidad pública en la ciudad.

Otros objetivos complementarios serían facilitar la difusión de la música fuera del centro mediante conciertos, audiciones y actuaciones publicitadas convenientemente, favorecer la organización de cursos formativos para todas las especialidades, para que el alumnos conozca diferentes técnicas de estudio e interpretación, así como escuchar a los grandes profesionales “en vivo”, favorecer la asistencia y organización de los cursos de ampliación, formación y reciclaje de los conocimientos del profesorado del centro, realizar salidas esporádicas en grupo, bajo la tutela del profesorado del centro, para la asistencia a conciertos, visitas a museos, talleres y fábricas de instrumentos musicales u otras actividades que incidan en la formación o ampliación de conocimientos por parte del alumnado.

Incidir, por último, en las medidas de atención a la diversidad, (“La aplicación y desarrollo del proyecto educativo "Tots musics, tots diferents" (Todos músicos, todos diferentes) en el Conservatorio Profesional de Música de Torrent”, 2006), centradas especialmente en los alumnos de altas capacidades y en los alumnos con dificultades idiomáticas procedentes del extranjero.

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

“El entorno puede ser visto como *contexto* en el que vive, aprende y se desarrolla vitalmente cada niño/a y cada joven. Así, se busca también la relación entre lo que se aprende fuera y dentro de la escuela” (Concejo Educativo, 2001).

Autores como Vygotski (1979), Rogoff (1993) o Bruner (1988), entre otros, manifiestan la imposibilidad de separar el aprendizaje de los alumnos del contexto social donde se desarrolla el proceso.

Según los últimos datos de población residente, Zaragoza es una ciudad con una población de 679.624 habitantes, contando con una población escolar de 123.931 estudiantes (Instituto Nacional de Estadística, 2012). Según los datos del padrón municipal a fecha 01/01/2011), la población de toda la provincia en su conjunto es de 973.325 habitantes. En la provincia de Zaragoza, las enseñanzas elementales y profesionales de música son impartidas por cuatro únicos centros, dos de titularidad privada, uno de titularidad pública ubicado en la ciudad de Tarazona (cruce de caminos entre Aragón, Castilla, Navarra y La Rioja) y por último, el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, de titularidad pública que cubre la demanda de las citadas enseñanzas tanto de la ciudad como de gran parte de la provincia.

Resulta obvio que un único centro público para toda una provincia es insuficiente para cubrir la demanda de enseñanzas musicales que genera una población tan numerosa, resultando un centro sobredimensionado e insuficiente para atender a esa población.

En cuanto al entorno físico y atendiendo a la primera parte de la definición de entorno en cuanto a *contexto* en que se vive (Concejo educativo, 2001), el centro en sí, se ubica en el solar situado en el número 39 de la calle de San Vicente de Paúl, ocupando parte de la manzana delimitada por las calles San Vicente de Paúl, Arcedianos y José Palafox, sobre un inmueble remodelado y acondicionado en el año 1994 como Conservatorio sobre la planta de lo que fue el antiguo “Colegio Palafox”, estando integrado en el casco histórico de Zaragoza. Al formar parte de ese centro histórico, al norte de la ciudad, su ubicación, la calle de San Vicente de Paúl, constituye una de las principales vías de acceso a la ciudad, lo que lo convierte en un

centro muy ruidoso y muy poco apto para impartir sus enseñanzas musicales. A esto se suma las dificultades de aparcamiento, acceso y mala comunicación mediante transporte público. Además todo el centro carece de luz natural, por contar las ventanas con celosías que no pueden suprimirse por estar considerado el edificio como “edificio histórico”.

El casco histórico ha recibido en los últimos años una gran afluencia de inmigrantes, procedentes fundamentalmente de países del Magreb, del África subsahariana, que se asientan en inmuebles situados en los alrededores del centro. Debido a la falta de espacio suficiente en el centro, se utilizan 18 aulas del I.E.S. “Pedro de Luna”, ya en el colindante barrio de “La Magdalena”, en horario vespertino y hasta las 21:30 horas, situación que genera inseguridad entre las familias del alumnado más joven.

Por estar dentro del casco histórico de la ciudad, el centro se beneficia del PICH (Plan Integral del Casco Histórico) del Ayuntamiento de Zaragoza, cuya oficina de gestión emprende acciones enmarcadas en planes anuales encaminadas a la mejora del casco histórico en su conjunto y ha colaborado, dentro de sus Proyectos Culturales, en algunas de las actividades musicales del centro, dentro del programa de dinamización sociocultural del casco histórico.

El alumnado es mayoritariamente residente tanto en el centro de la ciudad como en todos los barrios que la componen, aunque se cuenta con numeroso alumnado de otras poblaciones de la provincia, algunas muy lejanas.

El nivel socioeconómico de las familias de los alumnos que componen el centro se identifica con familias de todos los niveles económicos, preferentemente de clase media, integrado mayoritariamente en el sector de servicios y con altos deseos de formación cultural. En los tres últimos años se hace patente el azote de la crisis económica en las familias, que se traslada al Conservatorio a la hora de la compra de instrumental de calidad y del material por parte del alumnado.

Atendiendo a la segunda parte de la definición de entorno expresada al principio del epígrafe, se busca también la relación entre lo que se aprende fuera y dentro de la escuela (intentando que haya un acuerdo -bidireccional- entre familia y escuela, aprovechando los aprendizajes informales, compensando las deficiencias...) (Concejo Educativo, 2001). En este sentido las actividades propuestas para el aprendizaje van a integrar las actividades sociales del alumnado del centro y del entorno, teniendo en cuenta que las actividades musicales tienen claramente una vocación social, como expresión artística volcada en la escucha activa de más individuos que forman el entramado comunicativo musical. Así, el Conservatorio

pasa a tener un papel dinámico que interactúa con la realidad social ya que no se limita a la enseñanza, sino que pone en práctica real esos conocimientos a través de constantes audiciones y conciertos, generalmente en grupos (agentes activos como aulas, departamentos, etc.) de forma colectiva o individual y en donde se desarrollan otras cualidades del alumno que le son propias y que no han sido aprendidas en el centro, sino en su relación con los demás en su espacio circundante (Concejo Educativo, 2001), constituyendo este espacio también una fuente de conflicto (sin significación negativa). Así, el entorno pasa a estar constituido, además, por valores y costumbres propias del Conservatorio que marcan y determinan a cada alumno del mismo y que constituye el entorno sociocultural del centro. Todo esto, queda exteriorizado en expresiones, vestimenta, formas de imitación artística de intérpretes virtuosos más o menos famosos en función de su cercanía con los medios de comunicación, elección del repertorio a interpretar en el curso, etc. y aflora cada vez más en valores transversales como son las actuaciones musicales a favor de diferentes asociaciones benéficas, recogida de alimentos para el Banco de Alimentos de Aragón, etc.

Dentro del entorno próximo del alumnado del Conservatorio y no tan separado del mismo, como pudiese darse el caso en otras instituciones educativas, se encuentra el ámbito de los mitos y símbolos, constituido por formas de emulación interpretativa, repertorio, búsqueda de sonidos y efectos de los artistas actuales, de los cuales, el alumnado identificado con ellos, es gran conocedor y seguidor, superando por su cualidad en la capacidad técnica, la pasividad de la cultura de masas y aproximando ese mundo simbólico del mito a su realidad próxima, constituyendo para el alumno un razonamiento crítico enriquecedor (Molina, 2006).

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

Entendida la innovación como algo nuevo dentro de una realidad existente, en cuya virtud ésta resulta modificada (Rivas, 2000) y centrándonos en la metodología y en la implantación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, es preciso dotar a las aulas del área de Lenguaje Musical de pizarras digitales que favorezcan las explicaciones de todos los aspectos relacionados con el ritmo y que hagan amena una enseñanza ya de por sí árida para el alumnado. La conclusión

sobre la necesidad de reforzar en los alumnos la parte del Lenguaje Musical que hace referencia al ritmo, ha quedado patente a través de los diferentes análisis que se han llevado a cabo en los diferentes departamentos instrumentales, donde como característica común al alumnado del centro, se observa una dificultad generalizada en este aspecto técnico. Se cuenta además en el área con profesorado joven y motivado en recibir formación.

En el resto de asignaturas, estas tecnologías en el aula podrían tener una mayor cabida, pero al tratarse primordialmente de un aprendizaje individualizado de habilidades y destrezas, basado en competencias motoras, más que en el conocimiento en sí, no representan una necesidad que reclame con urgencia ese cambio. Las innovaciones y cambios además de atractivos deben ser útiles y coadyuvar a la realización de la misión y al cumplimiento de las diferentes estrategias de los equipos directivos (Antúñez, 1995).

Para adaptarse a las necesidades actuales de la información, debe establecerse en el centro un sistema de comunicación interna eficaz y ágil que permita el intercambio suficiente de información entre el profesorado entre sí y de este con la Dirección (Woycikowska, De Clercq, Dufaur, Pfander-Meny y Pinard, 2008), bien a través de un sistema de correo corporativo, existente pero sin difundir entre el profesorado, o bien a través de una plataforma de gestión interna de la información, que sirva además para el intercambio de información entre los equipos docentes y para el control del alumnado de una forma más eficaz. Asimismo debe contarse con un Plan de Comunicación (Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra, 2011), inexistente a día de hoy, que defina las principales líneas de actuación comunicativa del centro, que unifique los canales de comunicación del centro con las familias y con los alumnos, adaptando esos canales a las diferentes situaciones y que permita eliminar la falta de información y la lentitud en el proceso. Además, se debe establecer el uso de un lenguaje apropiado, que satisfaga las necesidades tanto de la población como del centro, que no genere declaraciones contradictorias en el seno del centro y que no genere rumorología.

Además, se hace necesaria la actualización formativa técnica de gran parte del profesorado (Shank, 2012). En este aspecto es donde se considera que radica la principal innovación que debe producirse en el centro. La progresiva cualificación técnica y el avance del desarrollo de la técnica instrumental, dota cada vez de una mayor precisión y a la vez de una mayor homogeneidad universal a las diferentes técnicas particulares de cada instrumento dentro de su campo de acción. Los diferentes cursos de formación continua que establecen las administraciones

educativas no han contemplado nunca la formación en masa de colectividades instrumentales específicas, donde los criterios económicos han sido argumento suficiente para echar por tierra interesantes propuestas formativas del profesorado. La solución ha pasado por establecer cursos específicos para los alumnos donde estos acudían con sus profesores y estos, a su vez, aprendían de manera indirecta. Por otra parte, los cursos formativos de carácter técnico han formado parte del interés particular y concreto de los diferentes profesores, que viendo poco actualizados ciertos métodos de actuación o queriendo imprimir más dinamismo a los procesos de enseñanza, se han ido actualizando a título particular.

La situación descrita con anterioridad se ve además agravada por una parte por el hecho de la no obligatoriedad por parte de la administración educativa de la realización anual de actividades de formación continua y por otra, por la realización de cursos y otras actividades formativas en disciplinas transversales o en procedimientos distintos a la innovación técnico-instrumental como medio para la justificación de la formación continua.

El centro requiere de una publicidad periódica de los instrumentos de los que es deficitario en matrícula (Mestres, 2012). Especialidades instrumentales como Piano, Violín, Flauta travesera o Guitarra cuentan con mucha demanda y sin embargo existen especialidades, como Instrumentos de cuerda pulsada del Renacimiento y el Barroco, Viola da gamba, Acordeón o Trompa, que no son elegidos por los alumnos en muchos casos, por desconocerse su existencia. A este respecto, hacer hincapié en el hecho de que la publicidad ha de ser continua y periódica y debe ser focalizada directamente en los colegios para captar la atención de los futuros alumnos.

Se hace preciso a principio de curso y por parte de la Dirección del Centro de una actividad de acogida de los alumnos (Parés y Juliá, 2009), que podría desarrollarse a través de una reunión de principios de curso con los alumnos de nueva incorporación al centro, donde se les informara sobre los equipos docentes, horarios, materiales, tutorías, fechas de evaluación, calendario del curso, programaciones con los mínimos exigibles, página web y otros asuntos relacionados con la relación vinculante que van a tener los alumnos y sus familias con el centro.

Igualmente, se cree necesaria la utilización más apropiada del Auditorio “Pilar Bayona” del centro. Debido al creciente número de actividades que se realizan, resulta de gran dificultad la utilización del Auditorio más de dos veces en el curso por profesor. Sería conveniente destinar el uso del Auditorio a especialidades instrumentales, destinando las aulas de mayor tamaño a audiciones de

especialidades no instrumentales, como las de Lenguaje Musical o Piano complementario, dado que son áreas que suponen un complemento formativo y disipan la posibilidad de utilización de espacios para audiciones del instrumento principal, condicionando la eficacia del proceso formativo (Moya, 2010).

Es también necesario realizar un análisis detallado de las necesidades formativas reales de los alumnos (Colás y Buendía, 1994), con vistas a poder ofrecer y desarrollar programaciones didácticas de las asignaturas optativas que la norma establece. En la Resolución de 4 de diciembre de 2007, de la Dirección General de Administración Educativa, por la que se regula el procedimiento de autorización de las asignaturas optativas en las Enseñanzas Profesionales de música a partir del curso académico 2008-2009, se ofrece la oportunidad de impartir en los dos últimos cursos de estas enseñanzas, asignaturas optativas diferentes a las que la norma ofrece (Análisis y Fundamentos de Composición). Estas asignaturas podrían ofrecer aspectos novedosos relacionados con la música moderna y su ámbito de influencia, A este respecto cabe recordar que el Conservatorio ofrece las 25 especialidades clásicas y no ofrece las especialidades populares, al no contar Aragón con instrumental autóctono no derivado de los clásicos, ni tampoco los instrumentos modernos.

Como único Conservatorio de titularidad pública, se considera necesario reclamar de la administración, la autorización necesaria para poder impartir las especialidades de música moderna, cuyas especialidades instrumentales forman, por otro lado, parte substancial del capitulado actual del área de Historia de la Música.

Igualmente es preciso ampliar la normativa sobre pianistas acompañantes, incluyéndola en el Proyecto Curricular y adecuarlas a la realidad del centro, a través de un reglamento interno específico y bien desarrollado.

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

La reforma educativa producida con la entrada en vigor de la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE), de 3 de octubre de 1990 (publicada en el BOE de 4 de octubre), así como de su desarrollo a través de toda la normativa posterior, determina un cambio radical en el modelo pedagógico de las enseñanzas musicales,

no articuladas por norma desde el Decreto 2618/1966 de 10 de septiembre, sobre Reglamentación general de los Conservatorios de música (B.O.E. de 24/10/1966).

En la actualidad el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, responde a una permanente y continua enseñanza personalizada de los alumnos, al desarrollarse las clases instrumentales de forma individual, mediante la impartición de una hora semanal de clase de instrumento. Además, se incide en la socialización y en la puesta en común de los conocimientos de los alumnos, a través de una hora semanal de impartición de conocimientos eminentemente prácticos en la clase colectiva de instrumento, una hora semanal de Coro en los dos últimos cursos y dos horas semanales de Lenguaje Musical en el caso de las Enseñanzas Elementales, así como de Orquesta, Música de Cámara y diferentes disciplinas teóricas en el caso de las Enseñanzas Profesionales. Los contenidos curriculares que desde la mencionada ley se otorgaban a las Comunidades autónomas, fueron desarrollados muy tardíamente en Aragón y siempre en función de modelos adoptados de otras Comunidades Autónomas. A este respecto cabe señalar que hasta el último trimestre del pasado año no se ha contado con un Reglamento Orgánico de Conservatorios, que entrará en vigor con el nuevo curso. Hasta la fecha se ha seguido el Reglamento de los centros de enseñanza Secundaria, más o menos adaptados normativamente por Instrucciones a las peculiaridades de estos centros educativos musicales.

No existe un modelo único adaptado al centro. Al contrario, en el centro confluye un modelo híbrido, determinado en principio por un modelo autoestructurante (de Zubiría, 2006), donde la educación musical se concibe como un modelo de construcción desde el interior del propio estudiante (Not, 1983), donde este va cimentando de forma progresiva e interrelacionada su propia técnica, en un proceso dinámico centrado en la capacidad, esfuerzo e interés del propio alumno y donde el profesor, el docente músico, es tan solo un guía. En la evaluación cabe la autocrítica y se necesita de la reflexión del estudiante. Vemos, así pues, que es un modelo paidocentrista (Rousseau, 1762).

Por otra parte y siguiendo a de Zubiría (2006), el centro cumple las expectativas de un modelo dialogante, al confluir la necesidad de formar aspectos cognitivos, socioafectivos y de carácter práctico. Los alumnos y los mediadores o guías cumplen papeles diferenciados donde el proceso de enseñanza-aprendizaje es un proceso activo y guiado y en donde se fomenta el uso de estrategias que implican diálogo y reflexión.

Además, sin llegar a ser un modelo heteroestructurante (de Zubiría, 2006), se recogen aspectos puntuales de este, ya que la formación en técnicas y destrezas necesarias para el dominio técnico-instrumental se basa en la repetición y en la copia, en el centro se favorece un trabajo más o menos rutinario de repetición de destrezas y el progreso marca las decisiones del guía, produciéndose continuamente un aprendizaje de normas e informaciones, a través de los cuales se obtiene un resultado.

Se parte de un enfoque de la escuela tradicional, pero se intenta favorecer la socialización del estudiante y el desarrollo del individuo y del grupo (Merani, 1986).

El centro responde a un modelo pedagógico que responde a las preguntas fundamentales que plantea César Coll (1994) para los modelos educativos:

¿Para qué enseñar? Respondería a los propósitos planteados desde la misma naturaleza de la norma, que arranca desde el artículo 27 de la Constitución Española y finaliza con la necesidad formativa musical atendiendo a las necesidades culturales dentro de una perspectiva sociológica (Morín, 2001).

Como característica del centro, hay una claridad en las metas y una identificación de la dirección, los profesores, los padres y los alumnos con los fines institucionales propuestos (Flaubert, 1869).

¿Qué enseñar? Respondería a los contenidos. En el caso del Conservatorio parten de las propuestas curriculares recogidas en el Real Decreto 1577/2006, de 22 de diciembre de 2006, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las Enseñanzas Profesionales de música, reguladas por la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de Mayo de Educación (B.O.E. de 20/01/2007) y se desarrollan mediante dos Ordenes de 3 de mayo del mismo año por las que se establece tanto el currículo de las Enseñanzas Elementales de Música, como el de las Profesionales en el ámbito de actuación de la Comunidad Autónoma de Aragón. Estos contenidos se encauzan hacia el desarrollo del alumnado del Conservatorio dentro del contexto social y cultural del que forma parte (Coll, 1992) y se desarrollan y detallan para cada especialidad en las programaciones didácticas de cada una de las áreas teóricas e instrumentales.

¿Cuándo enseñar? Se correspondería con la secuenciación. En el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza se produce la concatenación de contenidos por áreas o asignaturas para cada uno de los dos niveles de enseñanza, elemental y

profesional. El orden de presentación de esos contenidos atiende a una sucesión evolutiva propia de cada alumno (de Zubiría, 2006).

¿Cómo enseñar? Se daría respuesta a través de las estrategias metodológicas, específicas y muy concretas para cada especialidad instrumental, considerando las nuevas formas interpretativas, las nuevas técnicas de aprendizaje y los nuevos materiales en la construcción y accesorios de los instrumentos y determinadas siempre a través de las relaciones que existen entre el profesor, el alumno y el conocimiento, de las que surgirán una mezcla de estrategias autoestructurantes, heteroestructurantes y en mayor medida, dialogantes (de Zubiría, 2006).

¿Qué, cuándo y cómo evaluar? Sería la evaluación.

Por la propia característica idiosincrática en las enseñanzas musicales de la individualidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y la continua personalización y adaptación personal obligada a cada alumno, se parte de una evaluación diagnóstica que determina el nivel de partida sobre el que ir construyendo los conocimientos y destrezas musicales para cada área o asignatura, desarrollándose una evaluación sumativa tanto en el proceso evaluativo como al final del mismo. Temporalmente ocurre después de cada clase individual y se materializa de manera formal en el centro, una vez por trimestre, dándose la oportuna información de los resultados obtenidos tanto a los alumnos como a las familias mediante boletines individuales en los que no solo consta la calificación estimada, sino que se recogen las observaciones que se consideran oportunas para la mejora del proceso.

Como característica propia del centro, se destaca el carácter cualitativo de la evaluación, de mayor preponderancia que el cuantitativo, que aunque determina en gran parte los resultados de la evaluación, no basta por sí solo para la consecución de los objetivos propuestos, ya que se requiere de la interpretación consciente y con un mínimo de calidad adaptada al nivel y curso de las enseñanzas que cursa cada alumno.

La continua actividad musical práctica en audiciones, en muchos casos como una finalidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos, favorecen la heteroevaluación, la coevaluación y la autoevaluación (Casanova, 1998), creándose un ambiente favorable de crítica constructiva entre el alumnado.

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

En el recién aprobado Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón (Decreto 173/2013, de 22 de octubre, B.O.A. 217 de 04/11/2013), se especifica que en los Conservatorios Elementales y Profesionales de música los órganos de gobierno colegiados serán el Consejo escolar, el Claustro de profesorado y el equipo directivo y los órganos unipersonales, el Director, el Jefe de estudios y el Secretario. Añade que en algunos centros y conforme al artículo 131. 1 de la Ley Orgánica 2/2006, de Educación, se podrá establecer las figuras del Administrador, Vicedirector y Jefe de estudios adjunto. Como ya se señaló en otro epígrafe, hasta la publicación del presente Reglamento (en adelante R.O.C.), al Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza le correspondía, al contar con el número suficiente de alumnos estipulado en el mencionado artículo, la figura de un Vicedirector y de un Jefe de estudios adjunto. Vistas las necesidades del centro y comunicadas al Servicio provincial de Educación del Gobierno de Aragón, esta resolvió que el centro contara, como medida excepcional, con un Jefe de estudios adjunto más en sustitución del Vicedirector, toda vez que la dinámica operativa del centro, volcada en sus continuas actividades internas y externas, imponían este diferenciado organigrama.

Siguiendo el artículo 6 del R.O.C., el Consejo Escolar de este centro lo componen su Presidente (el Director del Conservatorio), el Jefe de Estudios, el Secretario Académico (con voz pero sin voto), un representante enviado por el Ayuntamiento de Zaragoza, un representante del personal de administración y servicios del centro, seis profesores representantes del profesorado, ejerciendo la de menor edad las funciones de Secretaria del Consejo, tres representantes de los padres, dos alumnos representantes de Enseñanzas profesionales y un alumno representante de Enseñanzas elementales. Sus funciones las recoge el artículo 127 de la Ley Orgánica 2/2006 de Educación y además para el Conservatorio, se amplían con las estipuladas en el artículo 19 del R.O.C., entre las que destacan las decisiones sobre las relaciones del Conservatorio con las instituciones de su entorno, la autorización excepcional de matrícula en más de un curso de la misma especialidad, la pérdida de plaza del alumnado así como velar por la publicidad y objetividad en las pruebas de

acceso. El Consejo Escolar constituye, siguiendo el artículo 20 del mismo Reglamento, una comisión de convivencia y una comisión económica.

Conforme al artículo 21.4 del R.O.C., el Claustro de profesores del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza lo componen 79 profesores, de los cuales 78 pertenecen a las diferentes especialidades lectivas y otra es la profesora encargada de la Biblioteca del centro. Está presidido por el Director del Conservatorio, acompañado por su equipo directivo. Sus funciones figuran en los artículos 21.1 y 22 del R.O.C.

En cuanto al claustro de profesorado, sus funciones se recogen en el mismo artículo 22, además de las citadas en el artículo 129 de la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de Mayo de Educación, destacando la aprobación de las sesiones de evaluación y el calendario de exámenes y pruebas extraordinarias.

El equipo directivo, formado por los órganos de gobierno unipersonales, trabajan de manera coordinada (artículo 24) y lo forman el Director, el Jefe de estudios, el Secretario académico y los dos Jefes de estudios adjuntos (artículos 25.1 y 25.3). Sus funciones se detallan en el artículo 26.1 del R.O.C.

Las funciones atribuidas al Director vienen recogidas en el artículo 132 de la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de Educación. Además en el caso del Conservatorio, el R.O.C. en su artículo 29, establece otras, destacando la solicitud de profesorado para cubrir ausencias, la proposición del nombramiento al profesor encargado de la formación del profesorado y las funciones encomendadas a la vicedirección.

El artículo 31 del R.O.C. detalla las funciones del Jefe de estudios del Conservatorio, destacando la organización de los actos académicos y la redacción de la propuesta del plan anual de actividades complementarias, extraescolares, culturales y de promoción de las enseñanzas.

Según el artículo 32 del R.O.C., las funciones del Secretario del Conservatorio serán, entre otras, la adquisición, custodia y coordinación de los medios informáticos, audiovisuales y del resto del material didáctico, ejercer la jefatura del personal de administración y servicios adscrito al Conservatorio (3 administrativos, 6 ordenanzas y 4 personas encargadas de limpieza), así como el establecimiento de mecanismos de gestión de la correspondencia electrónica del Conservatorio.

Según el artículo 34 del R.O.C., las funciones de los Jefes de estudios adjuntos serán, entre otras, desarrollar en el Conservatorio planes de dignificación de las enseñanzas

artísticas aragonesas y elaborar, por delegación del Jefe de estudios, el plan anual de actividades complementarias, extraescolares, culturales y de promoción de las enseñanzas. A este respecto señalar que dentro del organigrama de este Conservatorio, una de las Jefaturas de estudios adjunta, se encarga con carácter casi exclusivo, de todo lo relacionado con las actividades complementarias, extraescolares, culturales y de promoción de las enseñanzas que se desarrollan tanto en el centro como fuera del mismo y que ocupa una grandísima parte de la labor que la norma encomienda dentro de sus funciones a los Jefes de estudios adjuntos, razón por la que este centro cuenta con dos, en sustitución de la figura del Vicedirector.

La Comisión de coordinación pedagógica la componen el Director del Conservatorio, el Jefe de estudios, el Secretario que actúa como Secretario de la comisión, con voz pero sin voto, los Jefes de los Departamentos didácticos y los Jefes de estudios adjuntos con voz y voto (artículo 39 del Reglamento). Sus funciones vienen recogidas en el artículo 41 del R.O.C., destacando la de informar sobre las peticiones del alumnado que desee realizar simultaneidad de especialidad o cambios de especialidad instrumental.

En cuanto a los Departamentos didácticos, su funcionamiento es como el de equipos de trabajo. Sus miembros colaboran en las funciones encomendadas (artículo 42.1 del mismo Reglamento), bajo la coordinación de un Jefe de Departamento. En el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, al contar con más de cincuenta profesores, existen diez Departamentos (artículo 42.7.3). Las asignaturas optativas se incorporan al Departamento didáctico autorizado (artículo 42.8) y los profesores pianistas acompañantes se adscriben al Departamento didáctico donde ejercen su labor docente (artículo 42.9). Por operatividad de los Departamentos y de las áreas que los componen, las reuniones de los Departamentos en el Conservatorio se descomponen en reuniones por asignaturas, excepto una vez al mes con carácter ordinario, para tratar los aspectos referentes a las programaciones didácticas. Sus funciones vienen recogidas en el artículo 44 del R.O.C.

El equipo docente es el grupo que forman los profesores que imparten docencia a un alumno. Coordinado por su tutor (artículo 48 del R.O.C.), sus funciones se recogen en el artículo 48.4 del citado Reglamento.

Como se recoge en el artículo 54.1 del R.O.C., la tutoría y orientación del alumnado forma parte de la función docente. En el Conservatorio, el tutor de cada alumno es el profesor de la especialidad que cursa (artículo 54.2). Las funciones del tutor se recogen en su artículo 55, destacando el hecho de facilitar la integración del

alumnado en el Conservatorio, fomentando su participación en actividades, la orientación y asesoramiento al alumnado sobre sus posibilidades académicas y profesionales, la coordinación e información a las familias, profesorado y alumnado de las actividades complementarias, extraescolares, culturales y de promoción de las enseñanzas del alumnado, así como de los procesos administrativos como anulaciones de matrícula, reserva de plaza, convalidaciones, reclamaciones.

Aunque el artículo 54.4 del R.O.C., establece la obligatoriedad de celebrar al menos dos sesiones de evaluación, en el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza se desarrollan tres sesiones, coincidentes con el final de los trimestres académicos.

Las funciones, deberes y derechos del profesorado quedan recogidos en el artículo 91 de la Ley Orgánica 2/2006, de Educación y en el artículo 24 del Decreto 73/2011, de 22 de marzo del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Además de los recogidos en los artículos 3 a 16 del Decreto anterior, el alumnado del Conservatorio tiene los derechos a recibir una educación artístico-musical de calidad que favorezca su personalidad y sus capacidades, a la formación artístico-musical integral que contemple sus capacidades y su ritmo de aprendizaje y que provoque el esfuerzo, la motivación por el aprendizaje y la responsabilidad individual, a la participación en las actividades complementarias, extraescolares, culturales y de promoción y a ser informado de sus derechos y deberes y de las normas de convivencia establecidas por el Conservatorio. Los deberes de los alumnos se citan en el Artículo 62 del R.O.C. y hacen referencia a los recogidos en los artículos 17 a 23 del mismo Decreto.

En los artículos 69 y 70 del R.O.C., se recogen los derechos y deberes de los padres, madres o tutores legales del alumnado, remitiendo a la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón. artículo 30 del Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón.

La Asociación de Padres de Alumnos “Pilar Bayona” del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza se atiende a lo dispuesto en el mismo Decreto. Esta Asociación está regulada por la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo del Derecho de Asociación y por el Real Decreto 1532/1986, de 11 de julio. Como se verá en epígrafes posteriores, esta Asociación es plenamente colaborativa con la dirección,

canalizando información muy relevante para la dirección y asumiendo responsabilidades importantes para el buen fin de los objetivos del Conservatorio.

El personal de administración y servicios se rige en cuanto a funciones, derechos y deberes por lo dispuesto en los artículos 33, 34, 35, 36 y 37 del Decreto citado anteriormente (artículo 72 del R.O.C.) y según la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de Educación.

En cuanto a los documentos, el artículo 120 de la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de Educación, señala que los Conservatorios Elementales y Profesionales de música dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión y que su autonomía pedagógica se concretará en la elaboración, aprobación y desarrollo del Plan de Centro. A este respecto el artículo 75.1 del R.O.C., establece que El Plan de Centro es un documento constituido por el Proyecto Educativo, el Reglamento de Régimen Interior y el Proyecto de Gestión. Obliga a todo el personal del conservatorio y vincula a toda la comunidad educativa (artículo 75.3).

Como se señala en el artículo 76.1, el Proyecto Educativo del Conservatorio establece objetivos, prioridades y procedimientos de actuación y además incluye el Reglamento de Régimen Interior, el Plan de Acción Tutorial (artículo 77 del R.O.C.) y el Proyecto Curricular (artículo 79.1 del R.O.C.), que incluye las programaciones didácticas de las asignaturas (artículo 80.4) y todos los aspectos de concreción curriculares, como la metodología didáctica, los criterios de evaluación y promoción del alumnado, la atención a la diversidad y las asignaturas optativas ofertadas.

El Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza no cuenta en la actualidad con un Plan de Convivencia, mencionado en el artículo 78 del R.O.C., aunque este se encuentra en fase de elaboración para formar parte a partir del curso próximo de la Programación General Anual, según lo establecido en el artículo 124 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

Según el artículo 84.2 del R.O.C., en el Proyecto de Gestión se recogen los presupuestos anuales y la cuenta de gestión de los Conservatorios Elementales y Profesionales de música y forma parte del Plan de Centro. Además debe recoger la ordenación y utilización de los recursos humanos y materiales del Conservatorio. Aquí figuran los recursos económicos otorgados por el Departamento de Educación, la Cuenta de gestión del Conservatorio y el presupuesto destinado a las actividades complementarias, extraescolares, culturales y de promoción.

La Programación General Anual (artículo 85.2), está formada por el Plan de Centro y por la memoria administrativa, que a su vez contiene el Documento de Organización del Centro, el documento base para la propuesta de aprobación de las plantillas, el impreso de estadística oficial, el impreso de recogida de datos de matrícula y la situación de las instalaciones y del equipamiento.

La memoria final, recogida en el artículo 85.3 del R.O.C., se realiza a la finalización del curso.

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

Según la diferenciación entre director y líder (Arias y Cantón, 2006), parece claro establecer que el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza mantiene y precisa de un modelo directivo basado en el liderazgo, tendente a la búsqueda de la calidad y la profesionalización de la función directiva (Montero, 2007). No en vano, la historia de la dirección del centro desde el año de la inauguración del último edificio en Febrero de 1994, cuenta en su haber con tres únicas personas al frente de la institución, las tres provenientes de cargos directivos y expertas en la gestión del liderazgo de centros musicales. Cabe señalar la rotación de puestos dentro de la dirección del centro desde esa fecha y el amplio conocimiento de las funciones de dirección entre sus miembros, donde por ejemplo, se mantiene el Jefe de estudios desde hace veinte años dentro de las tres direcciones existentes desde entonces. Esta particularidad junto con el hecho de ser profesores del centro, permite a la dirección tener un conocimiento muy amplio de la realidad del centro.

Bajo esta visión diferente a la de cargo vitalicio o desarrollo de la función burocrática (Álvarez, 1997), la dirección del centro es una dirección que busca la motivación del profesorado a través de su formación y del en desarrollo de diferentes proyectos que hagan cumplir con los diferentes objetivos expuestos en el Proyecto Educativo, que se preocupa por la docencia, por la coordinación del trabajo entre los miembros de los diferentes equipos, por la ayuda, asesoramiento y colaboración a todos los

miembros de la comunidad educativa y que supervisa y controla la labor a través de los resultados.

Para llevar a cabo sus funciones, la dirección ejerce un liderazgo participativo, que comienza en la misma asignación de roles desde el equipo directivo y que acaba en la delegación puntual de funciones a profesores en diferentes actividades del centro. A este respecto, el equipo directivo funciona como un engranaje perfecto de funciones encomendadas a cada miembro del mismo, cada uno se ocupa de determinados aspectos en los que marca y encauza la labor del resto de la comunidad educativa y a la vez, todos son parte conocedora de las acciones individuales de cada miembro del equipo. El equipo directivo acepta y dirige el cambio cuando este se produce, influyendo en el resto del profesorado (Torrington y Weghtman, 1989). El liderazgo se orienta, tal y como plantea Estruch (2002) hacia la búsqueda constante de calidad, en la planificación y adaptación a la realidad cambiante, en la detección de problemas y su clasificación por su importancia, en el proceso de toma de decisiones de forma compartida y con claridad en los objetivos, en la innovación, en la mediación en conflictos dentro del centro con actitud tolerante e invitando siempre al diálogo entre las partes, en la preocupación constante por la mejora, en la evaluación del proceso y de los resultados de las acciones que se emprenden y en la apertura a propuestas provenientes del profesorado, del alumnado, de las familias o del personal de administración y servicios. Todo esto comporta que se produzca un conocimiento de los miembros que componen la comunidad educativa, un conocimiento docente experimentado, un conocimiento teórico de organización y por último un conocimiento sobre habilidades y técnicas para llevar a cabo la función directiva (San Fabián, 1992). Situación que se cumple en este centro.

Las relaciones humanas que se establecen en el Conservatorio y que se fomentan desde la dirección del mismo, están basadas en lo que Álvarez (2010) denomina un estilo transformacional, que fomenta y motiva la colaboración en interés de la misión y visión del centro (Bass y Avolio, 1994). Esto tiene mucha importancia en las actuaciones de los diferentes equipos de trabajo que se desarrollan en el Conservatorio. Funciona cada equipo como ente autónomo, pero a su vez la dirección es parte involucrada en cada uno de ellos y en los resultados de los mismos, interesándose continuamente por los resultados de cada equipo y los procesos que determinan esos resultados.

Como único centro público de Enseñanzas Profesionales, el centro cuenta con muchos puntos fuertes, convertibles en oportunidades estratégicas, que le otorgan la capacidad de formular estrategias ofensivas para seguir siendo un centro puntero e

innovador dentro de las enseñanzas musicales aragonesas. La dirección del centro, consciente de ello y gran conocedora del clima escolar, invita continuamente al esfuerzo tanto personal como de equipo para mantener esta posición privilegiada y establecer los cauces más apropiados para realizar el cambio que supone la adaptación a la innovación (Antúnez, 2006).

Las capacidades individuales del profesorado para el desarrollo de cualquier aspecto del centro, también son tenidas en cuenta en el ejercicio del liderazgo directivo. A este respecto señalar la designación, establecida dentro del Proyecto Educativo del centro, de la figura de un profesor encargado de los medios informáticos y audiovisuales (cuya labor hace pensar cada vez más en la necesidad de establecer un *Community Manager* en el Conservatorio, como encargado de su comunicación *on-line*), así como de un profesor responsable de la formación, que por su dotes comunicativas al exterior, facilitan los procedimientos para establecer y solicitar cursos y actividades formativas. Por otra parte la interrelación disciplinar entre las diferentes asignaturas que componen los diferentes cursos, unido al carácter individualista en la formación técnico-instrumental, determinan la necesidad entre el profesorado, de actuaciones constantes de liderazgo en el proceso de toma de decisiones, de forma compartida y en el ejercicio de su actividad docente (Coronel, 2005).

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

Además de la identificación normativa con respecto a la participación de las familias en el centro, recogidas en los artículos 119.2 y 119.5 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación. B.O.E. 106 de 04/05/2006, otras vías las constituyen la comunicación efectiva y real de las familias, los tablones, las reuniones, la APA, etc.

Las enseñanzas profesionales de música y más aún las elementales, no pueden concebirse sin el apoyo fundamental e imprescindible de las familias. Como apunta Berzosa (2003), familia y escuela pueden y deben relacionarse para colaborar en función del rol que desempeñan. La familia siempre ha tenido un lugar relevante en la educación pero como expone Ríos González (2000) no se le han ofertado tradicionalmente herramientas y estrategias para cumplir con los objetivos educativos.

En el caso del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, esta colaboración resulta fundamental, máxime en los primeros momentos de iniciación instrumental donde en muchos casos y por petición del profesorado, el padre o la madre del alumnado permanecen durante la impartición de la clase en el aula, con el fin de clarificar conceptos que pueden ser ulteriormente mejor recordados y controlados en la acción de estudio por los padres, ya que las familias necesitan un marco de referencia para poder guiar y orientar a sus hijos (Aguilar Ramos, 2002)

Desde la dirección y el claustro de profesores se tiene el convencimiento que los avances en el proceso de enseñanza-aprendizaje radica no tanto en la actitud y predisposición de los alumnos, como en el estímulo y colaboración participativa de las familias: *“más horas de lenguaje no implica directamente que los alumnos lleguen a ser mejores lectores ni a expresarse mejor”* (Domenech, 2004).

Cabe decir que la dirección está muy implicada con las familias aunque adolece del establecimiento de una comunicación bidireccional y abierta con el empleo de canales de comunicación más adaptados a las necesidades actuales. Se muestra solícita a atender a los requerimientos de las familias en cualquier momento, contando para ello con la ayuda del Jefe de Estudios y los tutores, que escuchan atentamente a las familias y diagnostican e intentan resolver diferentes cuestiones que se les plantean, adquiriendo por parte de estas una mayor motivación y repercutiendo en el rendimiento de los alumnos (Siles, 2003).

La dirección envía información de forma continuada a las familias sobre las actividades organizadas por el centro o en las que el centro participa. Se sigue utilizando el procedimiento de envío de circulares, aunque siendo consciente de su enorme gasto y su poca efectividad, se tiene previsto a partir del próximo curso, la incorporación del correo electrónico como medio de comunicación directo con las familias.

Las familias son parte del centro, puesto que ellas acuden con los alumnos a sus clases y esperan la finalización de las mismas y su resultado diario. Constituyen, además, el público principal de las audiciones y conciertos que se realizan en las instalaciones del centro. La misma idiosincrasia de las clases individuales reforzadas con la presencia, en muchos casos, de los padres, facilita la conversación distendida de estos con los profesores, manteniendo una actitud empática y dialogante permanente del centro con las familias y haciendo que el trato entre el profesor y los alumnos y sus familias sea intenso y constante y la implicación de ellas con el centro muy personal, fuerte y vinculante.

El modelo se corresponde con el modelo III de Wise y Thornburg (1978), que reconoce a ambas instituciones, familia y escuela, como socializadores efectivos y especifica la necesidad de relación a través de un trabajo cooperativo y colaborador y en cuanto al tipo de participación, se estaría ante lo que Domínguez Martínez (2010) denomina “modelo trasplante”, donde el docente trasplanta su experiencia a los padres y la familia es considerada como factor importante en la ayuda a sus hijos, aunque siga siendo el docente quien tome las decisiones en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Este modelo de relación implica una mayor motivación en el alumnado, una satisfacción tanto en el alumnado como en los padres y docentes, una comprensión mayor de los objetivos, una reducción de conflictos y de la resistencia al cambio, una responsabilidad compartida y un aumento de la eficacia (Domínguez Martínez, 2010).

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

Como apunta Valenciano (2009), desarrollar escuelas con carácter inclusivo es uno de los grandes retos de la educación contemporánea.

Tradicionalmente el contenido de las enseñanzas elementales y profesionales de música han consistido en la adquisición de técnicas encaminadas al aprendizaje y dominio de cada uno de los instrumentos musicales. Estas técnicas consistían primordialmente en la adquisición individualizada de habilidades y destrezas más que en el conocimiento en sí mismo, es decir, más que en una comprensión de conceptos, el proceso pasaba por el ejercicio sistemático y correcto de una serie de movimientos en las diferentes articulaciones y músculos corporales y en la traducción a sonido de una idea matemática mediante un lenguaje que le es propio, todo bajo la atenta mirada de un profesor, quien además vigilaba atento a que todo lo anterior se exprese con un carácter interpretativo adecuado a una época y a un autor. La no adquisición de estas habilidades significaba la incapacidad de superar obstáculos, por otra parte imposibles de explicar desde un punto de vista técnico y casi siempre atribuibles a la falta de estudio personal.

La reforma educativa de las Enseñanzas Artísticas referidas a las Enseñanzas Elementales y Profesionales de Música, que se produjo con la llegada de la Ley

Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de Ordenación General del Sistema Educativo (B.O.E. nº 238, de 4/10/1990), supuso un gran paso en la definición del currículo y la atención al alumnado, que avanzó un paso más con la atención a la diversidad, establecida como principio universal que debe regir toda la enseñanza básica y a la que se dio respuesta a través de la educación inclusiva, expresada en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (B.O.E. nº 106 de 04/05/2006).

Según Arnáiz (2005), *“la inclusión implica preparar y apoyar a los profesores para que enseñen interactivamente y los cambios en el currículo están relacionados con los cambios en su pedagogía”*. De esta forma ha sido necesario recoger tanto en las programaciones de las diferentes asignaturas que se imparten en el Conservatorio como en el Proyecto Curricular de centro, la atención a la diversidad, establecida con carácter específico en el artículo 79.1 del Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Cabe señalar dos aspectos relacionados con este apartado. En primer lugar el hecho de la superación de una prueba de acceso a cualquier curso de las enseñanzas que se imparten en el centro, que se desarrolla al amparo de la Orden de 26 de febrero de 2014, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se establece la organización, desarrollo y calendario de las pruebas de acceso a las enseñanzas elementales y a las enseñanzas profesionales de Música y Danza para el curso académico 2014-2015 (Boletín nº 51 de 13/03/2014), aspecto que determina legislativamente una primera selección discriminatoria, o no igualitaria, de candidatos, ya que esas plazas se asignan a los que reúnen más capacidades en función de la escasa oferta de plazas, y por otra parte el desarrollo lectivo característico de estas enseñanzas, que se produce en una clase individual, implantándose una enseñanza individualizada que invita a que se produzcan continuas adaptaciones curriculares poco significativas en función del avance del alumnado y de su adaptación al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, los aspectos diferenciales vienen determinados por una parte por los alumnos de familias inmigrantes, caracterizados en el peor de los casos por problemas de comprensión idiomática, lo que les impide una adaptación en condiciones de igualdad a las enseñanzas musicales. En estos casos resulta muy importante la accesibilidad a las familias como medio de comprobación de que los contenidos son asumidos y comprendidos por los alumnos. Aunque suele constar de un breve periodo de tiempo, se debe tener en cuenta esta dificultad idiomática tanto para la comprensión por parte del profesorado de las situaciones de difícil integración, como en el hecho de la

dificultad de los padres para resolver trámites con la administración educativa (Mingote, A. y Requena, M., 2008).

El otro caso, lo constituyen los alumnos con altas capacidades intelectuales. En algunos de estos alumnos, acostumbrados a la rápida asimilación de conceptos teóricos, la adquisición de técnicas a través de destrezas producidas mediante movimientos musculares y articulares, necesarios para el dominio instrumental, les supone un progreso no tan rápido como esperan, agravado por el hecho de no querer estudiar el proceso técnico de forma pausada, toda vez que estiman que el resto de su conocimiento lo han adquirido siempre con prontitud. Esto les genera una rápida frustración, manifestada en querer abandonar los estudios musicales o en rebelarse contra el profesor. En otros, una excesiva valoración de las habilidades puede ser contraproducente, ya que puede producirse un aislamiento del grupo, en forma de autoexclusión del propio alumno o de rechazo por parte de los demás compañeros (casos de asignaturas grupales y clases colectivas de instrumento). Como afirman Quián et al. (2008: 1) *“no hay herramientas para la intervención eficaz y el tratamiento educativo de estas personas de altas capacidades”*, razón por la que se apuesta por una intervención centrada en las habilidades sociales, a través de las tutorías y por otra parte en los contenidos, que habrán de adaptarse en el curriculum teniendo en cuenta la maduración física del estudiante y el desarrollo afectivo del alumno.

Resulta fundamental la formación del profesorado en este sentido, a fin de planificar estrategias encaminadas a la evaluación de otros tipos de inteligencia, con consecuencias positivas tanto para el proceso de enseñanza-aprendizaje como para la socialización del estudiante. (Gil y Munuera, 2008).

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

En el Proyecto Educativo del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, figuran los siguientes los objetivos generales:

Objetivo 1: *“Hacer entender la orientación profesional que a los estudios musicales se les supone en el centro y por tanto la responsabilidad en el estudio que esto conlleva”.*

Objetivo 4: *“Orientar al alumnado en todos los aspectos relacionados con su formación musical”.*

El artículo 91 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, señala como funciones del profesorado, la tutoría de los alumnos, la dirección y la orientación de su aprendizaje y el apoyo en su proceso educativo, en colaboración con las familias y la orientación educativa, académica y profesional de los alumnos, en colaboración, en su caso, con los servicios o departamentos especializados.

Cabe señalar, a este respecto, que el Conservatorio no cuenta con la figura del orientador ni con el Departamento de orientación y que la orientación académica y profesional de los alumnos recae en la figura del profesor-tutor (artículo 54 del R.O.C.), que será el profesor de instrumento.

La tutorías en este centro, se desarrollan en dos periodos de una hora cada uno, destinados a la atención tanto de padres como de alumnos, formando parte del cómputo de horas complementarias de obligada permanencia en el centro, tal y como se recoge en el artículo 59.3 del R.O.C.

La variación del marco profesional en el siglo XXI exige de los músicos nuevas funciones y nuevos roles (Informe Youth Music, 2002). La situación actual de crisis ha determinado la reducción de las posibilidades de acceso al mercado laboral, ya que se han reducido los presupuestos de muchas orquestas profesionales y las diferentes administraciones educativas han impuesto medidas de ahorro económico y los Conservatorios españoles y los centros musicales no se han adaptado al cambio que se vive a diario en la realidad social y musical (Vicente y Aróstegui, 2003).

Como señala Vilar (2008), resulta prioritario superar la concepción del Conservatorio como centro de transmisión de saberes culturales, reconduciendo su función hacia la adquisición de unas competencias profesionales que permitan la inserción y el mantenimiento del titulado en el mercado laboral.

Como Conservatorio Profesional de Música y para poder actuar de forma adecuada con los alumnos se hace imprescindible que dentro de las tareas de la orientación se desarrollen decisiones muy importantes referentes a horarios, organización, compatibilidad de estudios, convalidaciones, asignaturas optativas, pruebas de

acceso a centros y orquestas, así como de elección de itinerarios educativos con vistas a lograr, como indica Polanco (2013), una formación completa que permita conocer las salidas e itinerarios profesionales.

Los horarios de tutoría se encuentran recogidos en los tabloneros de anuncios del centro y, además, son previamente comunicados a los alumnos y sus familias. Los contactos se realizan previa cita, a fin de que el profesor pueda preparar y actualizar los datos de los alumnos y para evitar coincidencias de varias personas en un mismo horario. Se propician las actuaciones tutoriales activas, a iniciativa del profesorado del centro, tanto de carácter colectivo (reuniones de grupo de alumnos y padres) como individual (entrevistas con alumnos y familias).

El Plan de Acción Tutorial con el que cuenta el Conservatorio, señala que en las Enseñanzas Elementales el papel que ocupa a los tutores son: el ambiente musical domiciliario, la actitud hacia la música y hacia el estudio responsable del instrumento y de las demás asignaturas, la adquisición o préstamo de un instrumento de estudio, el aprovechamiento de las enseñanzas de carácter general, la asistencia a las clases y a las actividades promovidas por el Conservatorio, el tiempo y la calidad del estudio en el domicilio, cuestiones técnicas musicales, preparación de la prueba de acceso a las Enseñanzas Profesionales y la actitud y comportamiento en las clases. En las Enseñanzas Profesionales, además de las anteriores, la coordinación de la carrera musical con otros estudios o actividades del alumno, los límites de permanencia en el centro, la asistencia a clases y actividades del Conservatorio, las propuestas formativas ajenas al centro: cursillos, estudios superiores..., las iniciativas artísticas del alumno, las expectativas de profesionalización y la preparación de la prueba de acceso a Conservatorios Superiores de Música.

Al margen de estas actuaciones individuales, se desarrollan otras colectivas, como son los plazos de reserva de plaza o de matrícula, las elecciones de representantes del Consejo Escolar, las actividades musicales relevantes y en general, el refuerzo de la difusión de mensajes de interés general para todo el alumnado

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

En la Programación General Anual del Conservatorio se recoge dentro del Plan de actividades complementarias y extraescolares y su financiación, que el centro seguirá compartiendo con su entorno social las actividades complementarias y extraescolares, informando de ellas a través de medios de comunicación, anuncios en páginas *web*, redes sociales, mail y del monitor situado en el recibidor del centro.

En dicho documento se recoge que el objetivo de centro con respecto a estas actividades será dar cauce a todas las actividades viables que proponen tanto los miembros de la comunidad educativa como diferentes agentes ciudadanos, culturales y artísticos, en beneficio de la acción pedagógica del aula, mediante el contacto con las instituciones educativas y culturales correspondientes. Se ampliará la oferta a nuevas actividades, favoreciendo tanto el desarrollo como la difusión de las mismas. Se intenta a través de estas actividades la continua búsqueda de calidad y entusiasmo para la vida artística, musical y social del centro y su entorno.

En el Plan de Actividades se describen los eventos extraordinarios previstos a lo largo del curso. Son de dos tipos: actividades complementarias, evaluables y de participación obligatoria para todo el alumnado del mismo nivel y actividades extraescolares, no evaluables ni obligatorias pero esenciales para una formación completa y adecuada conforme a las exigencias del conocimiento y a la práctica artística musical.

Es necesaria la comunicación escrita de cada actividad a la Jefatura de Estudios Adjunta (Coordinadora de actividades) con el suficiente plazo de tiempo por parte del profesor responsable (coordinador de la actividad) a través del Jefe de Departamento o personalmente para la comunicación de detalles de la actividad. El procedimiento de registro de las actividades que se realicen fuera del centro consistirá en completar una ficha de solicitud, entregándose tres meses antes de la fecha de inicio de la actividad, a fin de procurar los seguros y el transporte, si procede. El profesor responsable distribuirá entre los participantes el formulario de Asistencia a Actividades que, una vez cumplimentado, junto con la relación de alumnos asistentes y el programa completo de la actividad, se comunicará con un

mes de antelación al Servicio de Inspección, debiéndose observar los plazos referentes a los trámites organizativos referentes a publicidad, impresión de programas o inscripciones.

Los participantes menores de edad deberán ir acompañados en estas actividades, además de por su tutor o persona en quien se delegue, por el profesor responsable. Los alumnos mayores deberán permanecer en todo momento localizables por el coordinador. Las actividades no previstas inicialmente que conlleven aspectos económicos serán supervisadas por el Consejo Escolar.

En cuanto a las actividades complementarias, destacan las audiciones de alumnos, con especial atención a las observaciones del Reglamento de utilización del Auditorio del centro y en los que se podrá utilizar también dos aulas grandes del Conservatorio o el salón multiusos y algún aula grande del I.E.S. “Pedro de Luna”, respetando los plazos de petición previa a la Jefatura de estudios adjunta, encargada de las actividades.

Son numerosos los emplazamientos e instituciones que colaboran con el Conservatorio. Así en el ámbito educativo: diversos Colegios e Institutos, La Escuela de Arte, la Biblioteca de Aragón, el resto de Conservatorios aragoneses y la Universidad de Zaragoza y en el ámbito cultural: la Diputación Provincial de Zaragoza con la Iglesia de Santa Isabel de Portugal, el Palacio de Sástago y la Sala de la Institución Fernando el Católico, el Ayuntamiento con el Auditorio Municipal, el Teatro Principal, el Centro de Historia de Zaragoza, los diversos centros culturales, el Área de Participación Ciudadana, el Servicio de Juventud, Ayuntamientos de diferentes localidades, Parroquia de la Seo, Teatro Romano, Museo “Pablo Gargallo”, Colegio de Médicos, Museo Diocesano, Paraninfo y Área de Actividades Culturales de la Universidad de Zaragoza y diferentes servicios culturales (Caja3, Ibercaja, El Corte Inglés y FNAC).

Actualmente se estudia implementar estrategias para incrementar la asistencia de público a las audiciones previstas.

En cuanto a las actividades extraescolares y dentro de los Actos de Centro (Festivales y Conciertos de alumnos), desde el Conservatorio se trata de favorecer la asistencia a los mismos de toda la comunidad educativa, sustituyéndose las actividades lectivas por la asistencia a estas.

Las actividades extraescolares organizadas son las coincidentes con la festividad de Santa Cecilia (patrona de la música), el Concierto de Navidad, la celebración del día

de la Educación en Aragón, un concierto organizado por la Sociedad Filarmónica de Zaragoza en la Sala Mozart del Auditorio Municipal con la participación de la Orquesta sinfónica del Conservatorio, el concurso de interpretación musical, organizado por la A.P.A. junto con la asociación FIDAH, el concurso regional de alumnos de percusión, y el “Ciclo fin de curso” formando parte del “Mes de la Música” con tres conciertos de alumnos que hayan recibido matrícula de honor, finales de carrera y ganadores del concurso APA/FIDAH.

Como actividad extraescolar, a iniciativa del área de Orquesta, impulsada por la dirección del centro, apoyada por el Departamento didáctico correspondiente y refrendada por la Comisión de coordinación pedagógica, continúa la actividad la Orquesta sinfónica, que pretende articular una formación sinfónica estable y equilibrada, que suponga una experiencia educativa interesante para los participantes y un reflejo más del nivel profesional de la enseñanza en el Conservatorio y que pueda mostrarlo puntualmente en actos públicos. Para ello están previstos ensayos en el auditorio “Pilar Bayona” del centro y en una o varias aulas a concretar durante fines de semana, en función de las actuaciones previstas. Es de participación voluntaria para alumnos y profesores colaboradores.

En cuanto a las actividades que supongan desplazamiento, en la Programación General Anual del Conservatorio se recoge que se organizarán dentro del presupuesto asignado a los Departamentos y con la suficiente antelación. Las actividades de colaboración con desplazamiento, así como los encuentros, intercambios y recepciones con otros centros musicales aragoneses, acompañados por un profesor coordinador y algún otro de apoyo, si fuese necesario, están previstos dentro de un Plan de comunicación intercentros, que cubre la ayuda al transporte y otros gastos previa aprobación por el Consejo escolar y que supone en algunos casos la recepción recíproca de los alumnos con la colaboración de la A.P.A. Si el número de intercambios supera los aprobados con cargo al Conservatorio, con refrendo del Consejo escolar y concretando las necesidades de organización, podría sufragarse con el cobro de cuotas a los participantes o solicitándolo extraordinariamente al Servicio Provincial.

Se intenta también favorecer otros intercambios con profesores y alumnos extranjeros, a través de marcos específicos, como el Programa Grundtvig, realizado por el área de trompa en años anteriores a través de la asociación con otros Conservatorios aragoneses y europeos, o el “Programma Gioventù in azione”. Patrocinado por los Fondos Europeos.

Las diferentes actividades se sufragan con las cantidades repartidas a los diferentes Departamentos didácticos (aproximadamente unos 950 € de media por cada uno de los diez Departamentos) de los que cada Departamento negocia con los ponentes el dinero a percibir por curso o ponencia, o bien a través de cuotas (de 20 a 30 € por alumno y actividad), o con fondos externos, como es el caso del curso y concierto de Instrumentos de Púa, sufragados por los Ayuntamientos de Jaca y Sabiñánigo (Huesca), la Fundación “Amantes de Teruel” y la Universidad de Zaragoza.

Otras actividades que no suponen gasto son los conciertos didácticos de presentación de instrumentos y las actividades organizadas por diferentes entidades públicas y privadas de Zaragoza y solicitadas al Conservatorio, como los ciclos de conciertos de profesores y alumnos, que responden a una demanda externa, cumpliendo un servicio para la entidad solicitante, por lo que desde el Consejo escolar se aprobó que fuese la entidad solicitante la que cubriera los gastos ocasionados, sin la participación de la gestión económica del Conservatorio.

Se cuenta con un monto total de 9.500 € aprobado por el Consejo escolar y a repartir entre los Departamentos. La cantidad asignada a cada Departamento, de libre disposición, consiste en la suma de una cantidad fija (correspondiente a la mitad del monto destinado a los Departamentos, esto es 4.750 €) más una variable, calculada en función del número de profesores, materias y alumnos de cada Departamento. La cantidad fija corresponde a 475 € por Departamento y la variable oscila entre los 142 € del Departamento de Canto a los 1.242 € del Departamento de Viento.

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

Como dice Altarejos (1986), la escuela es una institución comunicativa y de la calidad, integridad y fluidez de esa comunicación dependerá su excelencia como centro educativo.

El Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza necesita continuamente comunicar a los *stakeholders* las actividades que realiza, tanto dentro como fuera del centro como forma de publicitarlas y de dar a conocer el resultado del proceso de formación continua en sus aulas. Atendiendo a esta necesidad, el centro está

comunicando permanentemente sus valores que definen su personalidad corporativa (Arrieta, 1991)

Este Conservatorio, por su exceso de apertura, en los últimos años, al conocimiento de sus actividades, transmite la comunicación institucional por sí mismo (circulares, publicidad en medios y monitor ubicado en la entrada al centro) y a través de sus alumnos, padres y profesores tanto de forma voluntaria como involuntaria y tanto de manera formal como informal. Como afirma Sotelo (2001), esta comunicación integral propia del centro educativo, no se identifica con la marca de la institución, sino que es una invitación constante a ser esa marca.

Siguiendo a Herrscher (2007) se puede afirmar que el comportamiento comunicativo que desarrollan los *stakeholders*, a través de los múltiples y continuos mensajes emitidos por el centro, están en consonancia con el Proyecto Educativo (P.E.C.) y no solamente comparten una relación de sintonía, sino que amplían la comunicación de los objetivos establecidos en dicho Proyecto, por lo que se da lo que Herrscher denomina una “relación virtuosa” entre el centro y sus *stakeholders*.

Sin embargo, una de las carencias con las que cuenta este centro la constituye la carencia de un Plan de Comunicación, fundamental para poder guiar la acción comunicativa y dirigirla de manera óptima a la consecución de sus objetivos. A este respecto son muchos los aspectos que parecen descuidados o abandonados a la suerte del interlocutor, aspectos como la responsabilidad social corporativa, la elección de los canales de comunicación, la definición del tono y de la línea editorial que se deben emplear, la comunicación del P.E.C. al público objetivo, previa a la realización de las pruebas de acceso, la identidad digital, bien diseñada, actualizada y en consonancia con el P.E.C., la actualización permanente, utilidad y dinamismo visual de la página *web* del centro, el fomento para la creación de una asociación de antiguos alumnos o el proceso de acercamiento y seguimiento de los mismos, la creación de un correo electrónico corporativo, la definición de un plan de relación con los medios de comunicación, la creación de un programa de gestión interno de profesores/tutores para comunicación con las familias, la creación de un Plan de crisis (Martín, 2010) con la que reforzar la imagen de centro y la creación de un *Community Manager*, cada vez más necesario en el centro por toda la comunicación *on line* que se genera en el centro y como forma de salvaguardar la imagen del centro mediante la monitorización permanente en la *web*.

Como afirma Martínez (2013), es importante que el docente responda de modo satisfactorio a las expectativas educativas y emocionales de las familias y, para ello,

el uso de la comunicación es fundamental. Pero para poder realizar el proceso de comunicación formal, se precisa definir previamente los aspectos que la configuran, como los canales de comunicación a emplear, el tono o la frecuencia. Estos aspectos son los que permanecen sin concretar y los que deben definirse para poder establecer en el centro una imagen de unidad de acción. En la actualidad cada profesor o tutor de este centro realiza los procesos de comunicación externa libremente, sin haberse establecido pautas concretas de actuación y no se dispone de un correo electrónico corporativo facilitado por el centro que facilite la comunicación corporativa con el exterior. Igualmente los canales de comunicación de los profesores con las familias son variados y no están homogeneizados a la acción propuesta. La dirección aún sigue mandando circulares a las familias para determinados eventos, dudándose de su efectividad y comprometiendo una gran cantidad de recursos económicos. Ha de entenderse, como apunta Martínez (2013) que la comunicación no se trata de una mera “función comunicativa”, sino que debe entenderse como un estilo manifestado en todas las expresiones del centro educativo.

Las redes sociales, asentadas en nuestra sociedad, determina la existencia de dos cuentas oficiales de *facebook*. Igualmente se observa un uso cada vez mayor no solo de la telefonía móvil, sino de la mensajería SMS y *whatsapp* para comunicaciones de las familias y el alumnado con el profesor, con el fin de comunicar aspectos puntuales tales como inasistencias por enfermedad y similares.

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

Se entiende por recursos humanos el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas, dando más valor la institución. Es un concepto dinámico relacionado con el potencial de actuación de cada individuo (Gómez-LLera, 1998).

En el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza los recursos humanos están integrados por personal no docente (3 administrativos, 6 ordenanzas, 4 personas de limpieza y una profesora destinada a las labores de la Biblioteca) y por personal

docente (77 profesores pertenecientes al Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas y 1 profesora perteneciente al Cuerpo de Profesores Escuelas Oficiales de Idiomas).

Al frente de la Secretaría figura el Secretario Académico del Conservatorio (profesor del área de Piano) y por tres auxiliares administrativos, dependientes del Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón, donde uno de ellos ejerce las funciones de Jefe de Secretaría y los otros dos dependen de él. El Secretario es, además, por delegación del Director, el Jefe de todo el personal de administración y servicios adscrito al Conservatorio (artículo 32.g del R.O.C.).

En este centro, de los 79 profesores, 50 son funcionarios de carrera, 25 son profesores interinos, 2 profesores se encuentran en expectativa de destino y otros 2 se encuentran en situación de Comisión de Servicios en este centro. Cada uno imparte la especialidad para la que le habilita la especialidad de su titulación, salvo en el caso del área de Música de Cámara y las diferentes especialidades de piano.

Hasta la entrada en vigor del Real Decreto 989/2000, de 2 de Junio (B.O.E. nº 149 de 22 de Junio), por el que se establecían las especialidades del Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas y las adscripciones de profesorado y materias que debían impartir, el área de Música de Cámara se gestionaba a través de profesores especialistas en esa asignatura. A raíz de la implantación de esa norma, la asignatura pasa a estar impartida por cualquier profesor de las especialidades instrumentales. Con el fin de no atraer más profesores al centro, que adolece de aulas, y de complementar las jornadas lectivas hasta cumplimentar la jornada completa, se optó por complementar las horas lectivas del profesorado existente con horas pertenecientes a la asignatura de Música de Cámara, repartiendo equitativamente el resto de horario entre el profesorado. Esto ha provocado una masificación del Departamento de Agrupaciones traducida en una eficacia operativa muy reducida. Para el próximo curso se buscará solución, aglutinando horas en determinados profesores que impartan la asignatura casi con total exclusividad, reduciendo de esta manera el personal destinado a impartir esta asignatura.

Con la especialidad de Piano ocurre otra situación diferente. Aglutina las especialidades de piano, pianista acompañante y piano complementario. Tradicionalmente el centro ha contado con pocas plazas de esta especialidad, cubriéndose las plazas de cupo por profesores interinos, que han ido rotando año tras año por los diferentes centros aragoneses, en función de las comisiones de servicio y preferencias por curso de los profesores funcionarios de carrera. Esta

situación ha hecho que los pianistas acompañantes y los de la asignatura de piano complementario no hayan tenido un carácter estable en el centro. La Dirección del centro empieza ahora a estimar la necesidad de contar con plazas perfiladas, que hagan de cada dedicación lectiva, una especialización y dote de más estabilidad al centro. Al respecto, se podría establecer también un Reglamento de pianistas acompañantes, que clarificase los cometidos, horarios, recuperaciones, recursos y demás aspectos de este profesorado, más allá de las estrictas normas impuestas en la Programación General Anual adoptadas por el conjunto de los pianistas acompañantes sin consenso ni con el resto de profesores a los que afecta para el acompañamiento de sus alumnos ni con el resto de la Comunidad educativa.

El desempeño de los docentes depende en gran medida de las condiciones laborales y de la existencia de un liderazgo que apoye dentro como fuera del aula (Marcel y Raczynski 2009). A este respecto se debe establecer por parte de la dirección del centro, una política de incentivos dentro de la gestión de recursos humanos, que aporten valor al buen desempeño profesional y que aporten valor a los docentes, tales como el reconocimiento público de su aporte, asumir diferentes responsabilidades en el apoyo a otros profesores, etc. (Celis, 2011).

En cuanto a la asistencia a actividades formativas, de innovación e investigación de los profesores, en el artículo 58 del R.O.C. se remite a lo establecido en la Orden de 19 de febrero de 2013, del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por el que se establece el procedimiento para la asistencia a actividades formativas para el personal docente no universitario que presta sus servicios en centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón. Además, en el Proyecto Educativo del Conservatorio, como objetivo cuarto de los objetivos complementarios, se cita “Favorecer los cursos de formación, reciclaje o ampliación de conocimientos del profesorado del Centro”.

El centro está adscrito al CIFE (antiguo C.P.R.) “Juan de Lanuza” y existe un plan consolidado a través de los grupos de trabajo, seminarios y cursos para profesores que este CIFE organiza, en colaboración con el Conservatorio dentro del Plan Provincial del Profesorado y que conforma el Proyecto de Formación de Centro, al frente del cual figura como coordinador un profesor del centro. Este Proyecto se reafirma en la interpretación musical colectiva, englobando varios grupos de trabajo orquestal y de música de cámara, teniendo previsto también la realización de cursos de edición musical “Finale” y otro curso del método Tomatis. Prosigue para el próximo curso el Seminario dedicado a la catalogación de biblioteca, así como un grupo de trabajo para la planificación de un viaje cultural a París y un seminario

para la colaboración de diversos profesores de instrumento con la orquesta, así como un grupo de trabajo en torno al Lenguaje musical, otro de Inteligencia emocional y un curso de danza. Un sindicato ofrece además, varios cursos más dentro del centro.

Existen otros cursos organizados por el Proyecto “AulAragón” (desarrollado para utilizar Internet como canal de comunicación para interconectar en tiempo real o diferido a profesores y estudiantes que se encuentran en espacios distantes) y que van destinados exclusivamente al profesorado en activo que presta sus servicios en centros públicos dependientes del departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón.

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

Se parte de un servidor central de gestión con entorno operativo 2000 server R2 que pone en red a tres equipos en tres puestos diferentes, todos bajo sistema operativo *Windows xp*, para la gestión de los tres administrativos de Secretaría y otros cinco, bajo sistema operativo *Windows 7*, para la gestión de dirección (Director, Jefe de estudios, Secretario y los dos Jefes de estudios adjuntos).

El software utilizado es el programa “CODEX” para gestión académica del centro, adquirido por el centro, al igual que lo hacen, entre otros, los Conservatorios y Escuelas Oficiales de Idiomas dependientes del Gobierno de Aragón.

También se utiliza el programa “GIR” de gestión de contabilidad, utilizado en todos los centros públicos de la Comunidad, proporcionado por el Departamento de Educación del Gobierno de Aragón.

No existen canales internos de comunicación informática dentro del Conservatorio.

En la Sala de Profesores del centro se ubican los equipos informáticos (uno por Departamento) para uso personal del profesorado. Cabe decir al respecto, que están permanentemente asistidos y actualizados a través de una empresa de mantenimiento externa, si bien resultan escasos en determinadas ocasiones dado el elevado número de profesores que componen cada Departamento. Dichos equipos cuentan con un administrador (generalmente el Jefe de Departamento) y cada

usuario (resto de profesores) tiene acceso a través de clave personal a los diferentes programas y sus documentos personales del equipo (Sistema operativo *Windows XP*, paquete *Office*, secuenciadores musicales, editores musicales, navegador de internet, carpeta propia de “mis documentos” y otro *software* más genérico.

Existe el correo electrónico corporativo a través de la red “Educaragón”, facilitado por el Departamento de Educación, Cultura, Deporte y Universidad del Gobierno de Aragón a todos los profesores. Sin embargo, debido a la complejidad de sus claves y su uso, a través de una única plataforma integrada y no siempre exenta de problemas técnicos, se ha propiciado que los profesores hayan preferido el uso de diferentes cuentas de correo electrónico particulares, que facilitan desde principios de curso a la dirección y al Claustro de profesores. Existe correo corporativo propio de la institución, pero solo para uso de los cargos directivos y el encargado de medios informáticos y audiovisuales.

Por las tres plantas del edificio se amplifica el servicio de la red *wifi* del centro, que permite el acceso desde cualquier aula a los servicios de *internet* (Bartolomé, 2002), favoreciendo la metodología de la acción docente de muchos profesores y permitiendo que el ordenador se convierta en un elemento educativo innovador (Mena y Marcos, 1994), aunque con la utilización de equipos informáticos propios. Como ya señalaba Guerra López (1996), refiriéndose al currículo oficial de L.O.G.S.E., los alumnos deben familiarizarse con la utilización de los nuevos recursos técnicos que la sociedad genera para su educación, con vistas a que se integren posteriormente en la sociedad que demanda el conocimiento de esos recursos.

Es necesaria la ampliación de equipos informáticos portátiles para el profesorado, para su uso en las aulas del centro, así como de un programa de gestión interna que facilite la comunicación interna del profesorado y de este con la dirección, así como la gestión del alumnado, fundamentalmente en aspectos clave como todo el proceso de evaluación, el registro sistemático de notas, la gestión del absentismo y la comunicación normalizada a través de esta plataforma con las familias, aunque ello suponga la reestructuración de ciertos elementos (Majó, 2003).

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

El Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza no dispone de ningún sistema de intranet, base tecnológica sobre la que cimentar lo que Rodríguez Machado (2006) denomina una “escuela de futuro”, característica cada vez presente en más centros, que adecúan su cultura al empleo tanto de redes internas como de redes externas (Cebrián, 2005). Esto dificulta no solo la posibilidad de compartir material didáctico con el alumno, sino la existencia de una plataforma de comunicación entre los docentes del Conservatorio y de ellos con la dirección. En este sentido no se trataría solamente de una mejora en la comunicación, sino además, de una contribución al desarrollo sostenible, toda vez que deja de consumirse gran cantidad de papel.

El sistema de gestión que facilita la comunicación interna viene determinado en la actualidad mediante un listado de correo, facilitada a todo el Claustro de profesorado a principios de cada curso. Consiste en cuentas de correo particulares de cada docente y como ya se dijo en el epígrafe anterior, el correo corporativo específico de la institución, aunque ya existe, está distribuido exclusivamente entre los cargos directivos del centro y el encargado de medios informáticos y audiovisuales.

La complejidad administrativa que rodea la labor docente del profesorado del Conservatorio se ve agravada por la ausencia de herramientas facilitadoras de esta gestión. En este sentido se produce una continua reiteración en el proceso de comunicación de faltas de asistencia, comunicaciones internas, copia de actas que se complican aún más con el cálculo de las calificaciones ponderadas de los alumnos de nuevo acceso y de las actas internas y externas, desarrolladas a tenor de la Orden de 11 de abril de 2013, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se regula la convocatoria de acceso y admisión de alumnos en las enseñanzas elementales y en las enseñanzas profesionales de Música y Danza.

Últimamente y cada vez con mayor asiduidad se desarrolla entre el profesorado, por una parte, como entre la dirección entre sí, por otra, la comunicación a través de dispositivos móviles como la mensajería SMS y *whatsapp*. Suelen ser mensajes puntuales y de poca extensión en su contenido.

El uso de la señalización y la señalética adaptados al entorno arquitectónico constituye otro aspecto a desarrollar en el Conservatorio, que posibilitaría por una parte un ahorro considerable de tiempo y recursos en la localización de espacios y accesos a los mismos y por otra, la identidad del centro a través de una identificación visual mediante sus señales informativas, direccionales, identificativas, reguladoras y ornamentales (Costa, 1987).

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

La A.P.A. “Pilar Bayona” (nombre que toma de la que fuera profesora de las clases de virtuosismo pianístico del centro y concertista internacional) del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, canaliza toda la actividad conjunta de las familias con el centro, siendo la única asociación de padres con la que cuenta el centro.

Como señala Lorenzo (2000), escuela, padres y profesores deben desarrollar conjuntamente una comunidad de formación. En este sentido el nivel de relación y colaboración con la dirección del Conservatorio se puede calificar de óptimo. Existen reuniones periódicas con carácter mensual entre los miembros de la APA y el Director en donde se tratan, de forma distendida, temas y propuestas de interés general que afectan, o pueden afectar, al buen funcionamiento de la comunidad educativa del Conservatorio, como por ejemplo las bajas laborales de todo tipo y la rápida sustitución del profesorado.

Con el inicio del curso, la A.P.A. envía una carta de bienvenida a todo el profesorado del Conservatorio en la que se ofrece como mediadora (Tedesco, 1995) para tratar de resolver aquellos problemas que puedan surgir en el transcurso del curso y en la que anima a perseverar en su labor docente.

Esta A.P.A. celebra en Octubre la Asamblea General de Socios, en la que se explican los asuntos más importantes tratados en el Consejo escolar y se explica el balance económico del curso, así como el presupuesto de ingresos y gastos para el Curso, decidiendo su aprobación. A esta reunión acude el Director del centro, que suele responder a preguntas de interés general remitidas con antelación a la Asamblea y a otras formuladas en ese momento por los asistentes. Además en esta reunión se procede a la renovación de cargos.

La actitud del A.P.A. con la dirección y con el profesorado del centro es totalmente colaborativa (Hoover-Demsey y Sandler, 2005), desarrollando actividades anuales y colaborando en otras de mucha importancia para el Conservatorio, así, anualmente convoca entre sus actividades el Concurso de Interpretación de Obras Musicales. Para ello se cuenta con la colaboración de la Fundación FIDAH, que realiza una aportación económica para premios y además se encarga de la elaboración de los carteles publicitarios, poniendo a disposición del A.P.A. sus contactos con personalidades importantes, para que hagan la entrega de premios y con los medios de comunicación para dar publicidad a la ejecución del Concurso. Como complemento al premio económico, se les ofrece a los ganadores la posibilidad de interpretar sus obras en diferentes concierto públicos.

Dentro de esta línea colaborativa de los padres, fundamental para el desarrollo de la política de centro (Putnam, 2002), la A.P.A. presta colaboración en las actividades organizadas por el Conservatorio, como la festividad de Santa Cecilia, el concierto fin de curso y diferentes conciertos en el auditorio del Conservatorio Superior de Música de Aragón, así como en acciones para la mejora de la infraestructura comunitaria: reclamaciones sobre cambio de edificio que afecta a los desplazamientos al I.E.S. "Pedro de Luna", donde se desarrollan algunas clases dada la incapacidad de albergar diariamente a todos los profesores en el centro por la escasez de aulas, entrevista con la Directora Provincial del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, petición de escenarios fuera del centro, petición de subvenciones a instituciones públicas y privadas para la celebración de encuentros entre los alumnos a nivel regional, escrito al Director General de Cultura sobre la petición de actuaciones en el día de San Jorge en distintos espacios de la Ciudad y escrito al Ayuntamiento sobre dificultades de aparcamiento y acceso al centro, agravado con la supresión de líneas de transporte público.

En el presente curso la asociación ha realizado una encuesta entre los alumnos relacionada con el abandono de los estudios musicales y con el objeto de conocer el estado de satisfacción con las enseñanzas que reciben. El estudio completo, con los resultados y su interpretación se entrega a la Dirección, al objeto de tratarla en la memoria anual y la P.G.A.

La APA está también presente con tres de sus miembros en las reuniones del Consejo Escolar del centro y edita dos ejemplares de la Revista "*El Calderón*", uno en Mayo y otro en Diciembre.

Dentro de la política de comunicación con el A.P.A., la dirección del centro suministra información sobre determinados espectáculos y eventos subvencionados en el Teatro Principal de Zaragoza, información que la asociación de padres comunica a sus socios mediante correo electrónico.

Desde la A.P.A. se tienen previstas actuaciones de mejora para el alumnado y para el centro (Hargreaves, 1994), destacando la introducción de medios telemáticos para el proceso de matriculación, la negociación para la ampliación de la oferta de nuevas especialidades instrumentales, la ampliación del horario de la biblioteca del centro y la introducción y uso de taquillas.

El A.P.A. se financia a través de una cuota anual de 12 euros por familia, independientemente del número de hijos de la misma familia que sean alumnos del centro y de una subvención (este curso de 225,89 €) que el Ayuntamiento de Zaragoza, por medio de la Junta Municipal "Casco Histórico", concede a las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos.

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

Para de Miguel (1998) cada organización tiene su propia personalidad y esa cultura es la que contribuye al funcionamiento del centro y la que crea el clima de esa organización. Este enfoque cultural constituido por la estructura informal es el que determina, en parte, el funcionamiento del centro y el sostenimiento de la estructura formal (Sáenz Barrio, 1985). En el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza quedan patentes estas afirmaciones desde la doble perspectiva que caracteriza a los profesionales docentes, por una parte su faceta pedagógica con la transmisión de saberes y técnicas propiamente instrumentales y por otro la perspectiva de intérpretes musicales, cuya formación a través de esas técnicas y saberes no tienen sentido si no se ponen en práctica a través de la interpretación musical.

La necesidad inherente al músico, de hacer música y de interpretar un repertorio en conjunto, favorece dentro del centro la formación de agrupaciones, más o menos estables, que permiten la relación entre sus componentes, trascendiendo posteriormente a otros ámbitos, además del puramente docente.

Igual sucede en el ámbito investigativo musical, con diferentes temáticas, técnicas o proyectos que han determinado la creación de grupos de trabajo y equipos tendentes al estudio conjunto de esos aspectos.

La dirección del centro, consciente del peso que como grupos tienen, apoya su mantenimiento y acción, toda vez que favorecen, por un lado, la política de apertura del centro a la sociedad y por otro, el sostenimiento formal del centro (Owens, 1976), estableciendo pautas de actuación que dan forma y definen con más claridad, el Proyecto Educativo del Conservatorio, además de resolver problemas organizativos que se plantean a la dirección del centro (Tomás, 1997), tales como la propuesta de asignaturas optativas o la programación de determinadas actividades culturales.

En cuanto a la organización por proyectos de estos grupos informales en el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza han surgido los de catalogación bibliotecaria, al frente de una profesora de piano del centro, titulada en biblioteconomía y documentación, así como un grupo de planificación cultural.

La organización por actividades tiene que ver con la creación esporádica de pequeños grupos de cámara establecidos en el centro con la finalidad de interpretar un determinado repertorio, o la interpretación de música de jazz y música contemporánea, o las agrupaciones musicales de viento-metal, así como la ayuda colaborativa profesional en las labores de la orquesta de alumnos y la necesidad de empleo de *software* específico de edición musical.

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

i. Valoración de activos

Los aspectos económicos recogidos en este apartado emanan del Decreto 111/2000, de 13 de Junio del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Autonomía en la Gestión Económica de los Centros Docentes Públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma (B.O.A. 28/06/2000) y por el Decreto 137/2012, de 22 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto anterior (B.O.A. nº 105 de 11/06/2012)

Según el Decreto 11/2000, antes citado, el artículo 4 recoge la elaboración del proyecto de presupuesto con carácter anual, recogándose en su artículo 6 que su contenido se ajustará a la clasificación económica de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma: 1º Estado de Ingresos y 2º Estado de Gastos y se elaborará

por programas conforme a los Anexos I-A y I-B que se incorporan como anexos al Decreto. En virtud de esta normativa, se ha considerado pertinente modificar los documentos facilitados por la Universidad y adaptarlos a esta normativa, tal cual se establece en este Decreto, esto es, las partidas conforme a su nomenclatura y clasificación de acuerdo a los Presupuestos Generales de Aragón.

Igualmente en el artículo 11 del citado Decreto, se establecen las cuentas justificativas, indicando la obligatoriedad del equipo directivo de formular por triplicado la Cuenta de Gestión referido a dos periodos diferentes, no recogiendo ni en este ni en ningún otro artículo la necesidad de presentación ante la administración pública educativa ni ante la sociedad en general del Balance anual ni otros estados de información contable, como la cuenta de Pérdidas y Ganancias, correspondientes según al artículo 254 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio) a todas las sociedades mercantiles, entre las que no se encuentra un centro de titularidad pública.

Cabe indicar, como información económica relevante, que el artículo 22 de este Decreto incide en los *Precios Públicos de los Servicios Educativos*, señalando que el procedimiento para la gestión y administración de los precios públicos se realizará por las Secretarías de las Escuelas Oficiales de Idiomas, Conservatorios de Música y Conservatorios de Danza. A este respecto, los ingresos procedentes de la recaudación de estos precios y tasas no forman parte en ningún momento del activo económico del centro, integrándose en su totalidad en una cuenta de depósito a favor de la Diputación General de Aragón, en los periodos correspondientes a las matriculaciones en el Conservatorio, esto es, Junio, Septiembre y Febrero, con las ampliaciones de matrícula.

ii. Presupuesto inicial.

A manera de memoria económica y como explicación de los siguientes datos, se señala que para la elaboración del presupuesto en un escenario normal partimos de los montos económicos reflejados en las diferentes partidas establecidas en el presupuesto del curso anterior, a las que les aplicamos un “*factor incremento*” resultante de la siguiente operación aritmética:

$$\text{Factor incremento} = \text{Ingresos previstos} / \text{Gastos generados}$$

Dicho factor incrementa en ese porcentaje las partidas presupuestarias anteriores.

Los detalles de las diferentes cuentas que integran el presupuesto de este modelo, aparecen detalladas por curso completo y no por meses, tal cual aparecen en el anexo I, letra A1, concepto 229 y otros recursos, recogidos en el Decreto 111/2000, de 13 de Junio del Gobierno de Aragón, como modelo para el Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza.

A manera de explicación se aclaran los siguientes aspectos:

- La partida presupuestaria “RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.” hace mención a los ingresos o fondos destinados a sufragar los gastos del Conservatorio mediante dos libramientos anuales provenientes de la asignación presupuestaria de la Comunidad Autónoma de Aragón al Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza y que el Gobierno de Aragón efectúa en los meses de Septiembre y Febrero (efectivamente realizado en el mes de Junio). Dichos libramientos corresponden el primero al 30% de la partida presupuestaria concedida, constituyendo el segundo el 70% del total.
- Las cantidades recaudadas netas, aproximadamente unos 700 €, resultantes del sobrante de recaudación, después de pagar el mantenimiento y los proveedores, de las diferentes máquinas de *vending* instaladas en la planta baja del centro, forman parte de la partida “Prestación de servicios”.
- La partida presupuestaria “USO DE INSTALACIONES” se refiere al alquiler del auditorio “Pilar Bayona” del centro para uso de personal ajeno al centro.
- Las partidas del apartado 4 “R.C.” se refieren a reparación y conservación.
- “Maquinaria, instalaciones y utillaje” viene referido a las máquinas de limpieza del centro.
- El apartado “Suministros” hace mención a los suministros de energía eléctrica, agua y calefacción, así como el material de limpieza y aseo, vestuario y materiales fungibles para la actividad docente del Conservatorio. No están aquí considerados los gastos derivados del uso del teléfono, descontados directamente por el Gobierno de Aragón del segundo libramiento que realiza, en función de un prorrateo entre la totalidad de los centros docentes públicos de su ámbito de gestión.
- El apartado “Comunicaciones” hace mención al pago de la línea ADSL del teléfono y a las franquicias postales en las comunicaciones del centro.
- El apartado “Trabajos realizados por otras empresas” recoge los pagos realizados en concepto de seguridad, tanto del servicio de la alarma instalada en el centro como al pago de un vigilante jurado contratado a una empresa de

seguridad para la atención, vigilancia y control de acceso al centro los Sábados por la mañana, jornada festiva para las ordenanzas del centro.

- La división de cada escenario (normal, optimista y pesimista) en los subapartados “Enseñanza Secundaria y F.P.” y “Enseñanzas Artísticas”, responde a que en el primer subapartado (“Enseñanza Secundaria y F.P.”) figuran las cantidades destinadas desde el Departamento de Educación a objetivos concretos de gasto. Así, en este caso, consiste en una partida destinada en exclusividad desde ese Departamento, a la adecuación de las aulas del centro y la sustitución de la moqueta original de algunas aulas del edificio, por suelo laminado tipo *pergo*.

Para el escenario optimista y partiendo de que las cantidades asignadas por el Gobierno de Aragón no van a sufrir modificación presupuestaria más allá de los mismos parámetros de prorrateo que la misma administración establezca, se realiza el cálculo sobre los presupuestos del pasado curso, aplicándoles sobre la partida presupuestaria de gastos un aumento del gasto que en principio y para las partidas que lo permitan, será en una cuantía estimada de un 5% sobre las partidas presupuestarias del pasado curso de las cuentas de suministros, material de oficina, gastos diversos, transportes, seguros y reparación y conservación de mobiliario y enseres (un 3,8 % de más sobre las cantidades que aparecen en el escenario normal, toda vez que estas cantidades tienen incorporado el *factor incremento de este año, situado* en un 1,2 %) . Esto se justifica desde la óptica de que no es necesario que varíen todas las variables de referencia, pero sí, al menos, el de una de ellas, pudiéndose mantener el resto constantes. Así, en este caso podrían, entre otras opciones, incrementarse las ventas de bienes, la prestación de servicios o el uso de las instalaciones o bien reducirse los gastos variables o los gastos fijos operativos, reducirse la inversión inicial o incrementarse el valor de la desinversión final (Martín López, s. f.). En el caso que nos ocupa, una mayor dotación presupuestaria implicaría un aumento en el gasto corriente. En la aplicación de ese 5% en alguno de esos gastos variables para este escenario optimista, podemos obtener un incremento presupuestario de fondos por valor de 2.797,22 €.

Para el escenario pesimista, realizados los cálculos sobre los presupuestos del curso pasado, en las mencionadas cuentas de gasto corriente y por un ajuste presupuestario situado en un 5%, podemos llegar a obtener una bajada presupuestaria de fondos por valor de 6.158,30 €, situación en la que el centro subsistiría a pesar de haber contenido el gasto en un porcentaje bastante alto.

PRESUPUESTO PARA EL CURSO 2.013 – 2.014

EN UN ESCENARIO NORMAL

LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS

INGRESOS	ENSEÑANZA SECUN. Y F.P.	ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS	TOTAL
1-SALDO INICIAL	16.944,54	38.801,22	55.745,76
2-RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	0,00	150.981,24	150.981,24
3-OTROS RECURSOS	0,00	1.529,85	1.529,85
Convenios	0,00	0,00	0,00
Intereses Bancarios	0,00	203,13	203,13
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos Autorizados	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	1.326,72	1.326,72
Uso de Instalaciones	0,00	0,00	0,00
Venta de Bienes	0,00	0,00	0,00
4-TOTAL RECURSOS DEL PERIODO (2+3)	0,00	152.511,09	152.511,09
5-TOTAL RECURSOS DISPONIBLES (1+4)	16.944,54	191.312,31	208.256,85
GASTOS			
R.C. Edificios y otras construcciones	0,00	2.871,17	2.871,17
R.C. Maquinaria, instalaciones y utillaje	0,00	12.862,96	12.862,96
R.C. Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00
R.C. Mobiliario y enseres	16.944,54	5.549,26	22.493,80
R.C. Equipos para procesos de información	0,00	19.548,59	19.548,59
Material de oficina	0,00	26.971,88	26.971,68
Suministros	0,00	62.808,65	62.808,65
Comunicaciones	0,00	1.450,00	1.450,00
Transportes	0,00	7.300,00	7.300,00
Primas de seguros	0,00	7.000,00	7.000,00
Gastos diversos	0,00	17.850,00	17.850,00
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	10.500,00	10.500,00
Mobiliario y equipo	0,00	16.600,00	16.600,00
TOTAL GASTOS	16.944,54	191.312,31	208.256,85

PRESUPUESTO PARA EL CURSO 2.013 – 2.014

EN UN ESCENARIO OPTIMISTA

LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS

INGRESOS	ENSEÑANZA SECUN. Y F.P.	ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS	TOTAL
1-SALDO INICIAL	16.944,54	38.801,22	55.745,76
2-RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	0,00	153.778,46	153.778,46
3-OTROS RECURSOS	0,00	1.529,85	1.529,85
Convenios	0,00	0,00	0,00
Intereses Bancarios	0,00	203,13	203,13
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos Autorizados	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	1.326,72	1.326,72
Uso de Instalaciones	0,00	0,00	0,00
Venta de Bienes	0,00	0,00	0,00
4-TOTAL RECURSOS DEL PERIODO (2+3)	0,00	156.838,16	156.838,16
5-TOTAL RECURSOS DISPONIBLES (1+4)	16.944,54	195.639,38	212.583,92
GASTOS			
R.C. Edificios y otras construcciones	0,00	2.871,17	2.871,17
R.C. Maquinaria, instalaciones y utillaje	0,00	12.862,96	12.862,96
R.C. Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00
R.C. Mobiliario y enseres	16.944,54	5.715,74	22.660,28
R.C. Equipos para procesos de información	0,00	19.548,59	19.548,59
Material de oficina	0,00	27.781,04	27.781,04
Suministros	0,00	65.195,38	65.195,38
Comunicaciones	0,00	1.450,00	1.450,00
Transportes	0,00	7.519,00	7.519,00
Primas de seguros	0,00	7.210,00	7.210,00
Gastos diversos	0,00	18.385,50	18.385,50
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	10.500,00	10.500,00
Mobiliario y equipo	0,00	16.600,00	16.600,00
TOTAL GASTOS	16.944,54	195.639,38	212.583,92

PRESUPUESTO PARA EL CURSO 2.013 – 2.014

EN UN ESCENARIO PESIMISTA

LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS

INGRESOS	ENSEÑANZA SECUN. Y F.P.	ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS	TOTAL
1-SALDO INICIAL	16.944,54	38.801,22	55.745,76
2-RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	0,00	144.822,94	144.822,94
3-OTROS RECURSOS	0,00	1.529,85	1.529,85
Convenios	0,00	0,00	0,00
Intereses Bancarios	0,00	203,13	203,13
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos Autorizados	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	1.326,72	1.326,72
Uso de Instalaciones	0,00	0,00	0,00
Venta de Bienes	0,00	0,00	0,00
4-TOTAL RECURSOS DEL PERIODO (2+3)	0,00	147.882,64	147.882,64
5-TOTAL RECURSOS DISPONIBLES (1+4)	16.944,54	186.683,86	203.628,40
GASTOS			
R.C. Edificios y otras construcciones	0,00	2.871,17	2.871,17
R.C. Maquinaria, instalaciones y utillaje	0,00	12.862,96	12.862,96
R.C. Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00
R.C. Mobiliario y enseres	16.944,54	5.338,39	22.282,93
R.C. Equipos para procesos de información	0,00	19.548,59	19.548,59
Material de oficina	0,00	26.162,53	26.162,53
Suministros	0,00	60.421,92	60.421,92
Comunicaciones	0,00	1.450,00	1.450,00
Transportes	0,00	7.022,60	7.022,60
Primas de seguros	0,00	6.734,00	6.734,00
Gastos diversos	0,00	17.171,70	17.171,70
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	10.500,00	10.500,00
Mobiliario y equipo	0,00	16.600,00	16.600,00
TOTAL GASTOS	16.944,54	186.683,86	203.628,40

iii. Cuenta de gestión.

Los aspectos relacionados con esta cuenta de registro contable se recogen en el artículo 11 del Decreto 111/2000, de 13 de Junio del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Autonomía en la Gestión Económica de los Centros Docentes Públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma (B.O.A. 28/06/2000). En él se establecen las cuentas justificativas, indicando la obligatoriedad del equipo directivo de formular la Cuenta de Gestión a 31 de Diciembre, referida al año natural y a 31 de Agosto, referida al curso académico, desde el 1 de Septiembre del año anterior.

Los conceptos de estas cuentas se corresponden con los ya explicados anteriormente en la elaboración de los presupuestos.

A continuación se detallan las cuentas de gestión de este curso académico para los tres escenarios: normal, optimista y pesimista. La primera cuenta se corresponde con la cuenta de gestión del centro del ejercicio 2.013, correspondiente al año natural y la segunda y siguientes, responderían a unas hipotéticas cuentas de gestión del curso, elaboradas conforme a los datos extraídos del presupuesto y para la que se han tomado algunos datos de carácter objetivo, como pueden ser los dos libramientos, comunicados por el Servicio Provincial de Educación y ya efectivamente depositados por valor de 52.514,02 € el primero, correspondiente al 30 % del total y un segundo libramiento de 120.446,54 €, que hacen un total de 172.960,56 € para el curso, una vez descontado por parte del Servicio Provincial del total de este importe los gastos de teléfono en el segundo libramiento, que ascienden a 2.086,12 €.

Como en el caso de los presupuestos, aparecen dos columnas con la nomenclatura 42202- Enseñanza Secundaria y F.P. y 42204 Enseñanzas Artísticas. En la primera se adscriben los fondos destinados con carácter exclusivo por parte del Servicio Provincial de Educación a un destino concreto con referencia en la partida de gastos de la misma Cuenta de gestión, así como la aplicación concreta del saldo remanente a esas partidas obligadas desde la administración educativa. La columna 42204 refleja el resto de partidas de libre disposición de gasto, así como el saldo y el total de los libramientos a favor del Conservatorio, dentro de su actividad económica.

Para el análisis se han tomado los incremento presupuestarios de un 5% para los dos escenarios, observándose una desviación presupuestaria cercana a los 18.700 € en el caso de los libramientos para un escenario pesimista, situación que contrasta con la regularidad porcentual de las variaciones en los otros dos escenarios.

CUENTA DE GESTIÓN EN UN ESCENARIO NORMAL

EJERCICIO ECONÓMICO 2.013

(ESTADO LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS).

	42202-Ens. Sec. y F.P.	42204-Ens. Artísticas	TOTAL
1.- SALDO INICIAL	24.852,05	37.537,28	62.389,33
2.- RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	0,00	177.259,61	177.259,61
3.- OTROS RECURSOS	0,00	9.844,43	9.844,43
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	8.834,87	8.834,87
Venta de bienes	0,00	0,00	0,00
Uso de instalaciones	0,00	820,00	820,00
Intereses Bancarios	0,00	189,56	189,56
Otros ingresos autorizados	0,00	0,00	0,00
4.- TOTAL REC. DEL PERIODO (2+3)	0,00	187.104,04	187.104,04
R.C. Edificios y Otras Construcciones	0,00	3.459,36	3.459,36
R. C. Maq., Instalaciones y Utillaje	0,00	9.662,71	9.662,71
R. C. Elementos de Transporte	0,00	0,00	0,00
R. C. Mobiliario y Enseres	1.259,52	11.134,01	12.393,53
R. C. Equipos Procesos de Información	0,00	7.500,55	7.500,55
Material de Oficina	0,00	12.707,34	12.707,34
Suministros	7.907,51	48.335,14	56.242,65
Comunicaciones	0,00	627,11	627,11
Transportes	0,00	3.164,84	3.164,84
Primas de Seguros	0,00	4.724,08	4.724,08
Gastos Diversos	0,00	26.513,63	26.513,63
Trabajos realizados otras Empresas	0,00	8.772,64	8.772,64
Mobiliario y Equipo	0,00	18.960,95	18.960,95
5.- TOTAL GASTOS	9.167,03	155.562,36	164.729,39
6.- SALDO FINAL (1+4-5)	15.685,02	69.078,96	84.763,98

CUENTA DE GESTIÓN EN UN ESCENARIO NORMAL
EJERCICIO ECONÓMICO SEPTIEMBRE 2.013 – AGOSTO 2014

(ESTADO LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS).

	42202-Ens. Sec. y F.P.	42204-Ens. Artísticas	TOTAL
1.- SALDO INICIAL	16.944,54	38.801,22	55.745,76
2.- RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	15.000,00	172.960,56	187.960,56
3.- OTROS RECURSOS	0,00	2.349,85	2.349,85
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	1.326,72	1.326,72
Venta de bienes	0,00	0,00	0,00
Uso de instalaciones	0,00	820,00	820,00
Intereses Bancarios	0,00	203,13	203,13
Otros ingresos autorizados	0,00	0,00	0,00
4.- TOTAL REC. DEL PERIODO (2+3)	15.000,00	175.310,41	190.310,41
R.C. Edificios y Otras Construcciones	0,00	2.871,17	2.871,17
R. C. Maq., Instalaciones y Utillaje	0,00	12.862,96	12.862,96
R. C. Elementos de Transporte	0,00	0,00	0,00
R. C. Mobiliario y Enseres	0,00	5.549,26	5.549,26
R. C. Equipos Procesos de Información	0,00	19.548,59	19.548,59
Material de Oficina	0,00	26.971,88	26.971,88
Suministros	0,00	62.808,65	62.808,65
Comunicaciones	0,00	1.450,00	1.450,00
Transportes	0,00	7.300,00	7.300,00
Primas de Seguros	0,00	7.000,00	7.000,00
Gastos Diversos	0,00	17.850,00	17.850,00
Trabajos realizados otras Empresas	0,00	10.500,00	16.600,00
Mobiliario y Equipo	0,00	16.600,00	18.960,95
5.- TOTAL GASTOS	15.000,00	191.311,88	206.312,51
6.- SALDO FINAL (1+4-5)	16.944,54	22.802,75	39.747,29

CUENTA DE GESTIÓN EN UN ESCENARIO OPTIMISTA
EJERCICIO ECONÓMICO 2.013

(ESTADO LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS).

	42202-Ens. Sec. y F.P.	42204-Ens. Artísticas	TOTAL
1.- SALDO INICIAL	24.852,05	37.537,28	62.389,33
2.- RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	0,00	186.122,59	186.122,59
3.- OTROS RECURSOS	0,00	9.844,43	9.844,43
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	8.834,87	8.834,87
Venta de bienes	0,00	0,00	0,00
Uso de instalaciones	0,00	820,00	820,00
Intereses Bancarios	0,00	189,56	189,56
Otros ingresos autorizados	0,00	0,00	0,00
4.- TOTAL REC. DEL PERIODO (2+3)	0,00	195.967,02	195.967,02
R.C. Edificios y Otras Construcciones	0,00	3.459,36	3.459,36
R. C. Maq., Instalaciones y Utillaje	0,00	9.662,71	9.662,71
R. C. Elementos de Transporte	0,00	0,00	0,00
R. C. Mobiliario y Enseres	1.322,50	11.690,71	13.013,21
R. C. Equipos Procesos de Información	0,00	7.500,55	7.500,55
Material de Oficina	0,00	13.342,71	12.707,34
Suministros	8.302,89	50.751,90	59054,79
Comunicaciones	0,00	627,11	627,11
Transportes	0,00	3.323,08	3.164,84
Primas de Seguros	0,00	4.960,28	4.724,08
Gastos Diversos	0,00	27.839,31	26.513,63
Trabajos realizados otras Empresas	0,00	8.772,64	8.772,64
Mobiliario y Equipo	0,00	18.960,95	18.960,95
5.- TOTAL GASTOS	9.625,39	160.891,31	170.516,97
6.- SALDO FINAL (1+4-5)	15.226,66	72.612,99	87.839,65

CUENTA DE GESTIÓN EN UN ESCENARIO OPTIMISTA
EJERCICIO ECONÓMICO SEPTIEMBRE 2.013 – AGOSTO 2014

(ESTADO LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS).

	42202-Ens. Sec. y F.P.	42204-Ens. Artísticas	TOTAL
1.- SALDO INICIAL	16.944,54	38.801,22	55.745,76
2.- RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	15.000,00	181.608,58	196.608,58
3.- OTROS RECURSOS	0,00	2.349,85	2.349,85
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	1.326,72	1.326,72
Venta de bienes	0,00	0,00	0,00
Uso de instalaciones	0,00	820,00	820,00
Intereses Bancarios	0,00	203,13	203,13
Otros ingresos autorizados	0,00	0,00	0,00
4.- TOTAL REC. DEL PERIODO (2+3)	15.000,00	183.958,43	198.958,43
R.C. Edificios y Otras Construcciones	0,00	2.871,17	2.871,17
R. C. Maq., Instalaciones y Utillaje	0,00	12.862,96	12.862,96
R. C. Elementos de Transporte	0,00	0,00	0,00
R. C. Mobiliario y Enseres	0,00	5.826,72	5.826,72
R. C. Equipos Procesos de Información	0,00	19.548,59	19.548,59
Material de Oficina	0,00	28.320,47	28.320,47
Suministros	0,00	65.949,08	65.949,08
Comunicaciones	0,00	1.450,00	1.450,00
Transportes	0,00	7.665,00	7.665,00
Primas de Seguros	0,00	7.350,00	7.350,00
Gastos Diversos	0,00	18.742,50	18.742,50
Trabajos realizados otras Empresas	0,00	10.500,00	10.500,00
Mobiliario y Equipo	0,00	16.600,00	16.600,00
5.- TOTAL GASTOS	15.000,00	197.686,49	212.686,49
6.- SALDO FINAL (1+4-5)	16.944,54	25.073,16	42.017,70

CUENTA DE GESTIÓN EN UN ESCENARIO PESIMISTA
EJERCICIO ECONÓMICO 2.013

(ESTADO LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS).

	42202-Ens. Sec. y F.P.	42204-Ens. Artísticas	TOTAL
1.- SALDO INICIAL	24.852,05	37.537,28	62.389,33
2.- RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	0,00	168.396,63	168.396,63
3.- OTROS RECURSOS	0,00	9.844,43	9.844,43
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	8.834,87	8.834,87
Venta de bienes	0,00	0,00	0,00
Uso de instalaciones	0,00	820,00	820,00
Intereses Bancarios	0,00	189,56	189,56
Otros ingresos autorizados	0,00	0,00	0,00
4.- TOTAL REC. DEL PERIODO (2+3)	0,00	178.241,06	178.241,06
R.C. Edificios y Otras Construcciones	0,00	3.459,36	3.459,36
R. C. Maq., Instalaciones y Utillaje	0,00	9.662,71	9.662,71
R. C. Elementos de Transporte	0,00	0,00	0,00
R. C. Mobiliario y Enseres	1.196,54	10.577,31	11.773,85
R. C. Equipos Procesos de Información	0,00	7.500,55	7.500,55
Material de Oficina	0,00	12.071,97	12.071,97
Suministros	7.512,13	45.918,38	53430,51
Comunicaciones	0,00	627,11	627,11
Transportes	0,00	3.006,60	3.006,60
Primas de Seguros	0,00	4.487,87	4.487,87
Gastos Diversos	0,00	25.187,95	25.187,95
Trabajos realizados otras Empresas	0,00	8.772,64	8.772,64
Mobiliario y Equipo	0,00	18.960,95	18.960,95
5.- TOTAL GASTOS	8.708,67	150.233,40	158.942,07
6.- SALDO FINAL (1+4-5)	16.143,38	65.544,94	81.688,32

CUENTA DE GESTIÓN EN UN ESCENARIO PESIMISTA
EJERCICIO ECONÓMICO SEPTIEMBRE 2.013 – AGOSTO 2014

(ESTADO LETRA A1: DE LOS RECURSOS DE LOS PRESUPUESTOS DE LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA, CONCEPTO 229 Y OTROS RECURSOS).

	42202-Ens. Sec. y F.P.	42204-Ens. Artísticas	TOTAL
1.- SALDO INICIAL	16.944,54	38.801,22	55.745,76
2.- RECURSOS PRESUPUESTOS C.A.A.	15.000,00	164.312,54	179.312,54
3.- OTROS RECURSOS	0,00	2.349,85	2.349,85
Legados y Donaciones	0,00	0,00	0,00
Convenios	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	1.326,72	1.326,72
Venta de bienes	0,00	0,00	0,00
Uso de instalaciones	0,00	820,00	820,00
Intereses Bancarios	0,00	203,13	203,13
Otros ingresos autorizados	0,00	0,00	0,00
4.- TOTAL REC. DEL PERIODO (2+3)	15.000,00	166.662,39	181.662,39
R.C. Edificios y Otras Construcciones	0,00	2.871,17	2.871,17
R. C. Maq., Instalaciones y Utillaje	0,00	12.862,96	12.862,96
R. C. Elementos de Transporte	0,00	0,00	0,00
R. C. Mobiliario y Enseres	0,00	5.271,79	5.271,79
R. C. Equipos Procesos de Información	0,00	19.548,59	19.548,59
Material de Oficina	0,00	25.623,27	25.623,28
Suministros	0,00	59.668,22	59.668,22
Comunicaciones	0,00	1.450,00	1.450,00
Transportes	0,00	6.935,00	6.935,00
Primas de Seguros	0,00	6.650,00	6.650,00
Gastos Diversos	0,00	16.957,50	16.957,50
Trabajos realizados otras Empresas	0,00	10.500,00	10.500,00
Mobiliario y Equipo	0,00	16.600,00	16.600,00
5.- TOTAL GASTOS	15.000,00	184.938,51	199.938,51
6.- SALDO FINAL (1+4-5)	16.944,54	20.525,09	37.469,63

6. Conclusiones

A través de los diferentes apartados por los que se define la actividad directiva del Conservatorio Profesional de Música de Zaragoza, se concluye que estamos ante un centro con una larga trayectoria, que ha sabido adaptar sus diferentes titularidades y las diferentes normas legislativas musicales a su proyecto formativo.

Es un centro que genera una gran actividad tanto formativa como escénica y tanto interna como externa, a través de múltiples actividades culturales y extraescolares propuestas por los Departamentos didácticos, destinando sus aulas no solo a la formación, mayoritariamente personalizada, de sus alumnos, sino también al estudio individual de sus docentes profesionales.

La identidad del centro y los objetivos que lo definen son tendentes a garantizar la formación de futuros profesionales, cubriendo un amplio entorno geográfico a través de un modelo híbrido autoestructurante, paidocentrista y en algunos aspectos, heteroestructurante, que definen claridad en las metas y una identificación de los agentes educativos con los fines propuestos.

El organigrama actual acoge en el centro a una dirección experta, que permite cumplir las funciones encomendadas a través de un liderazgo participativo orientado en la búsqueda de la calidad y la eficacia y que motiva y estimula la colaboración entre todos los agentes, respondiendo a un estilo transformacional.

El resultado del análisis muestra que el centro debe adaptarse tanto a las nuevas situaciones económicas, reconduciendo su función a la inserción en el mercado laboral, como a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, posibilitando la apertura de nuevos horizontes a través de las *redes sociales* y otros sistemas de información y comunicación.

Aunque los espacios resultan pequeños y escasos, los recursos humanos son los adecuados para cubrir la oferta educativa actual con unos recursos económicos suficientes para desarrollar las actividades y funciones que el centro ofrece.

Son varios los aspectos a mejorar, trascendiendo por su importancia la urgente implantación de un sistema interno de comunicación que desarrolle aspectos comunicativos y organizativos del centro.

Bibliografía

- Aguilar Ramos, M.C. (2002). Familia y Escuela ante un mundo en cambio. *Revista Contextos de Educación*. V. Octubre 2002, pp. 202-215. Universidad de Río Cuarto. Córdoba. Argentina.
- Altarejos Masota, F. (1986). La educación, entre la comunicación y la información. *Revista española de pedagogía*, nº 171, pp. 7-23.
- Álvarez Fernández, M. (1997). La dirección educativa profesional. *Cuadernos de Pedagogía*. Nº 262, pp. 58-61. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- Álvarez Fernández, M. (2010). *Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar*, pp. 165-186. Madrid: Wolters Kluwer Educación.
- Antúnez, S. (1995). Siete metáforas amenazantes y diez conclusiones provisionales. *Aula de Innovación Educativa*, nº 38. Recuperado de <http://aula.grao.com/revistas/aula/038-el-proyecto-educativo-de-centro/revisita-al-contenido-y-elaboracion-del-pec>
- Antúnez, S. (2006). *Claves para la organización de centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma)*, pp. 199-224. Universidad de Barcelona: HORSORI.
- Arias, A. R y Cantó, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*, p. 28. Barcelona: Editorial Davinci.
- Arnáiz, P. (2005). *Atención a la Diversidad. Programación curricular*, p. 65. Costa Rica: Editorial Universidad
- Arrieta, L. (1991). *Un concepto de comunicacion organizacional*, p 141. México: Diana.
- Ayuntamiento de Zaragoza. Educación y Bibliotecas (2012). *Informe 2011 y 2012. Situación de la educación en Zaragoza. Datos de población*. Recuperado de <http://www.zaragoza.es/contenidos/educacionybibliotecas/consejoescolar/2012/poblacion12.pdf>
- Bartolomé, A.R. (2002). *Nuevas tecnologías en el aula. Guía de supervivencia*, p. 25. Barcelona: Graó.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Berzosa, M.P. (2003). *Un estudio de casos sobre el uso de la metodología sistémica en el contexto escolar. El Proyecto JUGAE (Juntos ganando en eficacia)*. Cádiz:U.C.A.
- Bruner, J.S. (1988). *Desarrollo cognitivo y educación*. Madrid: Morata (Artículos publicados originalmente entre 1957 y 1984).
- Casanova, M. A. (1998). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos. En La evaluación educativa. Escuela Básica*. Madrid: SEP (biblioteca para la actualización del Maestro).

Cebrián de la Serna, M. (2005). *Tecnologías de la información y comunicación para la formación de docentes*, p. 179. Madrid: Pirámide.

Celis, M. (2011). *Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente*. Chile: Ministerio de Educación. Recuperado el 06/07/2014 de:

[http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion de Recursos Humanos en la Escuela Un desafio Permanente.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20la%20Escuela%20Un%20desafio%20Permanente.pdf)

Colás, P. y Buendía, L. (1994): *Investigación educativa*. Sevilla: Alfar.

Coll, C. (1992). *Los contenidos en la reforma*. Madrid: Santillana.

Coll, C. (1994). *Psicología y currículum*. Buenos Aires: Paidós.

Concejo Educativo. (2001). *1ª Conferencia de Educación Progresista de Castilla y León*. Recuperado el 26 de Junio de 2014 de <http://www.concejoeducativo.org/alternat/entorno.htm>

Coronel Llamas (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*, nº 232, pp. 471-490. Madrid: Instituto europeo de iniciativas educativas.

Costa, J. (1987). Señalética. Enciclopedia del diseño Barcelona: Ediciones CEAC.

Decreto 2618/1966, de 10 de septiembre, sobre Reglamentación general de los Conservatorios de Música. B.O.E. núm. 254 de 24/10/1966.

Decreto 111/2000, de 13 de Junio del Gobierno de Aragón, por el que se regula la Autonomía en la Gestión Económica de los Centros Docentes Públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma. B.O.A. 28/06/2000.

Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, *por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón*. B.O.A. 68 de 05/04/2011.

Decreto 137/2012, de 22 de mayo, del Gobierno de Aragón, *por el que se modifica el Decreto 111/2000, de 13 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma*. B.O.A. 105 de 11 de Junio de 2012.

Decreto 173/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, *por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Conservatorios Elementales y de los Conservatorios Profesionales de Música de la Comunidad Autónoma de Aragón*. B.O.A. 217 de 04/11/2013.

De Miguel Díaz, M. (1989). Modelos de investigación sobre organizaciones educativas. *Revista de Investigación Educativa*, 13(7), p. 24.

Departamento de Educación, Cultura y Deporte (2010). *Estado y situación de las Enseñanzas Artísticas en Aragón*. Zaragoza. Consejo Aragonés de las Enseñanzas Artísticas. Gobierno de Aragón.

Digón Regueiro, P. (2001). Sociología y Música. *Música y educación*. Revista trimestral de pedagogía musical. Año nº 14, nº 47, pp. 15-36.

Doménech Francesch, J. (2004). El debate sobre qué aprender en la enseñanza obligatoria. *Revista de padres y madres de alumnos*, nº 80, Noviembre-Diciembre 2004.

Domínguez Martínez, S. (2010). La educación, cosa de dos: la escuela y la familia. *Temas para la educación*, nº 8. Granada.

Editorial: "La aplicación y desarrollo del proyecto educativo "Tots musics, tots diferents" (Todos músicos, todos diferentes) en el Conservatorio Profesional de Música de Torrent" [Graó] (2006) *Eufonia: Didáctica de la Música* (Ejemplar dedicado a: Intervención en el alumnado con necesidades educativas especiales), pp. 50-62

Estruch, J. (2002): La crisis del modelo directivo no profesional. *Bordón*, nº 54, pp. 519-526

Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra (2011). ¿Cómo planificar la Comunicación desde una Institución Pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. Recuperado de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/o/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

Fernández Clemente, E. (2000). *G.E.A. Gran Enciclopedia Aragonesa*. Zaragoza: El Periódico de Aragón.

Flaubert, G. (1869). *La educación sentimental*. Madrid: Editorial Cátedra, 1980.

Forns, J. (1942). El Conservatorio como centro de la cultura. *Ritmo*. Vol. 13, nº 160, pp. 16-17.

Gil Asensio, V. y Munuera Viñegla, P. A. (2008). La atención del alumnado superdotado en los conservatorios profesionales de música. *Educaweb*. 07/07/2008. Recuperado el 03/07/2014 de <http://www.educaweb.com/noticia/2008/07/07/atencion-alumnado-superdotado-conservatorios-profesionales-musica-3090/>

Gómez Albadalejo, A.D. (2003). *Temario "B" de las Oposiciones al Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas*. Murcia: Máster Formación-INFIDES.

Gómez-Llera, G. (1998). *Dirigir es educar*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Guerra López, F. (1996). Los recursos tecnológicos en las áreas de lengua y literatura y lengua extranjera, en Gallego, D.J. y Alonso, C.: Integración Curricular de los recursos tecnológicos, p. 109. Barcelona. Oikos-tau.

Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the postmodern age*. London: Cassell. (Trad. cast.: Profesorado, cultura y postmodernidad. Madrid: Morata, 1999).

Herrscher, E. G. (2007). *El círculo virtuoso*. México: Advanced Marketing s De RI De Cv.

Hoover-Dempsey, K. V., & Sandler, H. M. (2005). *The social context of parental involvement: A path to enhanced achievement*. Final performance report for the Office of Educational Research and Improvement. Presented to Project Monitor, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education.

Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.) (2014). *Cifras de Población y Censos*. Recuperado el 24 de Junio de 2014 de <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

Instrucciones de la Secretaría General Técnica del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón para los Conservatorios Profesionales de Música. Curso 2013-2014.

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de *Ordenación General del Sistema Educativo*. B.O.E. 238, de 4/10/1990.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de *Educación*. B.O.E. 106 de 04/05/2006.

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, *para la mejora de la calidad educativa*. B.O.E. nº 295 de 10/12/2013.

López de Arenosa, E. (1996). La LOGSE y los Conservatorios de Música. *Música y Educación*. Revista trimestral de pedagogía musical. Año 9, nº 27, pp. 43-56.

Lorenzo Delgado, M. (2000). Una escuela para los retos formativos actuales. En Domingo, J. y Martínez, F. *Educación y participación*. Granada: Adhara/CEP.

Madinabeitia, R. (2013). Conservatorio del siglo XXI. *Noticias de Navarra*. 22 de Noviembre de 2013. Recuperado el 15/06/2014 de <http://m.noticiasdenavarra.com/2013/11/22/ocio-y-cultura/conservatorio-del-siglo-xxi>

Majó, J. (2003). *Nuevas tecnologías y educación*, p. 113. Recuperado el 07/07/2014 de www.uoc.edu/web/esp/articles/joan_majo.html

Mañu, J.M. (2009). *Manual básico de dirección escolar*. Madrid: Ediciones Narcea.

Marcel, M y Raczyński, D. (2009). *La asignatura pendiente*. Chile: Ed. Uqbar.

Martín López, S. (s. f.). Análisis de escenarios en valoración de inversiones. *Expansión.com*. Recuperado el 10 de Julio de 2014 de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-de-escenarios-en-valoracion-de-inversiones.html>

Martín Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.

Martínez, L.M. (2013). Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros Educativos. *DERECOM*. Revista Online especializada en Derecho de la Comunicación, nº 14. Junio-Agosto, 2013. Recuperado el 06/07/2014 de <http://www.derecom.com/numeros/pdf/luism.pdf>

Mena Merchán, B. y Marcos Porras, M. (1994): *Nuevas Tecnologías para la enseñanza*, p. 123. Madrid: Ed. de la Torre.

Merani, A. (1986). *Psicología genética*. México: Grijalbo

Mestres, L. (2012). ¿Cómo captar alumnado?. Estrategias de marketing educativo. Recuperado de <http://www.educaweb.com/noticia/2012/03/12/como-captar-alumnado-estrategias-marketing-educativo-5353/>

Mingote, A. y Requena y Díez de Revenga, M. (2008). *El malestar de los jóvenes: contextos, raíces y experiencias*, p. 445. Madrid: Díaz de Santos.

Morín, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Molina, E. (2006). Análisis, improvisación e interpretación. *Eufonía: Didáctica de la música*, nº 36, pp. 29-39.

Montero Alcaide, A. (2012). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Las Rozas (Madrid): Wolters Kluwer España S.A.

Moya, A.M. (2010). Recursos Didácticos en la Enseñanza. *Innovación y Experiencias Educativas*. Granada. Recuperado de http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_26/ANTONIA MARIA MOYA MARTINEZ.pdf

Not, L. (1983). *Las pedagogías del conocimiento*. México: Fondo de cultura económica.

Orden de 26 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia, *por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Conservatorios Elementales y Profesionales de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y figuran como anexo a esta Orden*. B.O.A. de 09/09/2002.

Orden de 3 de Mayo de 2007, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, *por la que se establece el currículo de las enseñanzas elementales de música reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, que se imparten en la Comunidad Autónoma de Aragón*, B.O.A. 1/06/07.

Orden de 8 de junio de 2012, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, *por la que se modifican la Orden de 20 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Arte de la Comunidad Autónoma de Aragón y la Orden de 26 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Conservatorios elementales y profesionales de la Comunidad Autónoma que se incorporan como anexo*. B.O.A. 25/06/2012.

Orden de 19 de febrero de 2013, del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, *por el que se establece el procedimiento para la asistencia a actividades formativas para el personal docente no universitario que presta sus servicios en centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón*.

Orden de 11 de abril de 2013, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, *por la que se regula la convocatoria de acceso y admisión de alumnos en las enseñanzas elementales y en las enseñanzas profesionales de Música y Danza*.

Orden de 12 de julio de 2013, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, *por la que se modifica la Orden de 26 de agosto de 2002, del Departamento de Educación y Ciencia, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Conservatorios elementales y profesionales de la Comunidad Autónoma de Aragón*. B.O.A. 24/07/2013.

Owens, R. (1976). *La escuela como organización. Tipos de conducta y de práctica organizativa*, pág. 86. Madrid: Santillana. Aula XXI.

Parés, M. y Juliá, M. (2009). La acogida: un espacio creativo. *Cuadernos de pedagogía*, nº 387, pp. 58-61.

Polanco Olmos, R. (2013). La orientación académica y profesional en los conservatorios de música. *Artseduca* nº5, pp. 58-69.

Putnam, R. D. (2002). *Solo en la bolera: colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*. Barcelona: Fundació La Caixa.

Quián, A. I. et al. (2008). La intervención educativa en la superdotación. Comunicación presentada en el VII *Congrés Internacional Virtual d'Educació*. Palma de Mallorca: Escola de formació en mitjans didàctics.

Real Decreto de 16 de Junio de 1905 (Gaceta de 17), que determina los requisitos necesarios para que se reconozca la validez de los estudios cursados en los Conservatorios provinciales y municipales.

Real Decreto 989/2000 de 2 de junio, *por el que se establecen las especialidades del Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas, se adscriben a ellas los profesores de dicho Cuerpo y se determinan las materias que deberán impartir*. B.O.E. 149 de 22/06/2000.

Real Decreto 1577/2006 de 22 de diciembre de 2006, *por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas profesionales de música, reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*. B.O.A. 20/01/07.

Resolución de 4 de diciembre de 2007, de la Dirección General de Administración Educativa, *por la que se regula el procedimiento de autorización de las asignaturas optativas en las enseñanzas profesionales de música a partir del curso académico 2008-2009*. B.O.A. 21/12/07.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. B.O.E. 161 de 03/07/2010.

Ríos González, J.A. y alumnos de asignatura de Orientación familiar (2000). Familia y ciencias de la educación. El despegue de la familia más allá de la pedagogía. *Cuadernos de Terapia Familiar*, 43, pp. 2-28.

Rivas Navarro, M. (2000). *Innovación Educativa. Teoría, procesos y estrategias*. Madrid: Ed. Síntesis.

Rodríguez Machado, E. R. (2006). *Informatización en red de centros educativos no universitarios del municipio. Nuevos retos para una enseñanza de calidad*. A Coruña: Universidade da Coruña. Departamento de Filosofía e Métodos de investigación en educación. Recuperado el 07/07/2014 de <http://hdl.handle.net/2183/7179>

Rodríguez Suso, C. y Vilar i Torrens, J.M. (2005). La formación de los músicos profesionales. *Música y Educación*. Revista trimestral de pedagogía musical. Año 18, nº 62, pp. 59-64.

Rogoff, B. (1993). *Aprendices del pensamiento. Desarrollo cognitivo en el contexto social*. España: Paidós.

Rousseau, J. J. (1762). *Emilio o De la educación*. Veracruz: Universidad Veracruzana, 2010.

Sáenz Barrio, O. (Coord) (1985). *Organización Escolar*, p. 17. Madrid: Anaya.

San Fabián Maroto, J.L. (1992). Evaluación etnográfica de la educación. En Blasco Sánchez, B., Cabo Martínez, M.R., San Fabián Maroto, J.L. & Santiago Martínez, P. *Perspectivas en la evaluación del sistema educativo*. Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Oviedo, pp. 13-53.

- Sarget Ríos, M.A.(2002). Rol modélico del conservatorio de Madrid II (1868-1901). *Ensayos: Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, pp. 149-176
- Schank, R. (2008). ¿Crisis o revolución educativa?. *Edulibre.info*. 18/05/2008. Recuperado de <http://edulibre.info/roger-schank-crisis-o-revolucion>
- Senlle, A. (2000). Metodología, trabajo en equipo y relaciones humanas. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, nº 63, pp. 85-88.
- Siles Rojas, C. (2003). La colaboración de los padres con la escuela. *Padres y Maestros*, nº 279, pp. 10-14.
- Sotelo Enriquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Tedesco, J.C. (1995). El Nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna. Madrid: Anaya.
- Tomás, M. (1997). *Temes basics d'organitzatio i gestió d'institucions d'educació no formal*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Torrington, D & Weightman, J (1989) *The Reality Of School Management*. Great Britain: Blackwell.
- Turina, J.L. (1994). El estado actual de las enseñanzas de música, danza y arte dramático. *Arte, individuo y sociedad*, nº 6, pp. 87-106. Madrid: Ed. Complutense.
- Valenciano Canet, G.(2009). Construyendo un concepto de educación inclusiva: una experiencia compartida. *Aspectos clave de la Educación Inclusiva*. Salamanca: Publicaciones del INICO -Colección Investigación- pp. 13-24. Recuperado el 3 de julio de 2014 de: <http://sid.usal.es/idos/F8/FDO22224/educacion-inclusiva.pdf>.
- Vicente, A. y Aróstegui, J.L. (2003). Formación Musical y Capacitación Laboral en el Grado Superior de Música, o El Dilema entre lo Artístico y lo Profesional en los Conservatorios. *Léeme*, 12 (revista electrónica). Recuperado de <http://musica.rediris.es/leeme/revista/vicenteetal03.pdf>
- Vilar, J. M. (2000): Un conservatorio superior de música para la comunidad. Revista Electrónica *LEEME* (Lista Europea Electrónica de Música en la Educación), nº 17 de Junio de 2006. Recuperado el 04/07/2014 de <http://musica.rediris.es/leeme/revista/vilarjmo6.pdf>
- Vygotski, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- Wise, G. W., & Thornburg, K. R. (1978). Home-school relationships: An educational crisis. *Education*, 99, pp. 180-187.
- Woycikowska, C., De Clercq, B., Dufaur, J.L., Pfander-Meny, L. y Pinard, A. (2008). *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director*, pp. 145-146. Barcelona: Ed. Graó
- Youth Music (2002) *Creating a Land with Music: the Work, Education and Training of Professional Musicians in the 21st Century*. London: Youth Music. Disponible en http://www.thesoundstation.org.uk/adult_site/Downloads/HEFCEreport1
- Zubiría Samper, J. de (2006). *Hacia una pedagogía dialogante*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.