Universidad Internacional de La Rioja

Facultad de Educación

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos

Proyecto de Dirección Escuela Profesional de Música “Ateneu de Manises”

Trabajo fin de estudio presentado por:	José Vicente Fuentes Castilla
Tipo de trabajo: Proyecto de Dirección	Escuela Profesional de Música “Ateneu de Manises”
Director/a:	Francisco Javier Sánchez Antolín
Fecha:	3 de enero de 2023

Resumen

Las enseñanzas profesionales de música forman parte del sistema educativo español, pero no ocupan el lugar que les corresponde. No poseen los recursos necesarios en comparación con las enseñanzas obligatorias convirtiéndose a su vez en una tarea titánica cumplir con dichos estudios para el alumnado. El profesorado no suele disponer de jornadas completas, debiendo alternar su puesto de trabajo con otros centros, redundando en la desmotivación. Este trabajo pone la lanza sobre la capacidad de transformar esta realidad desde el humanismo que comporta un estudio artístico. Se proponen tres áreas de atención preferente para la transformación de una escuela de música no reglada en estudios profesionales de música reglados con un Plan de Comunicación Interna, Plan de Formación del profesorado y la transformación del Departamento de orientación. Una estrategia basada en objetivos y estímulos para dar paso a la Acción y el Compromiso de una visión compartida, satisfacción e implicación de toda la comunidad educativa.

Palabras clave: Música, Transformación, Comunicación, Formación, Orientación.

Abstract

Professional music education is part of the Spanish educational system, but it does not occupy its rightful place, and it does not have the necessary resources compared to compulsory education. It becomes a daunting task to comply with these studies for the students. Teachers do not usually have full days, having to alternate their job with other centers, resulting in demotivation. This work focuses on the ability to transform this reality from the humanism that an artistic study entails. Here it is proposed to transform a non-regulated music school into regulated professional music studies. How? Through three areas of preferential attention, an Internal Communication Plan, Teacher Training Plan, and the transformation of the Academic Orientation Department. A strategy based on objectives and stimuli to give way to Action and the Commitment of a shared vision, satisfaction, and involvement of the entire educational community.

Keywords: Music, Transformation, Communication, Academic training, Academic orientation department.

Agradecimientos

A los “solucionólogos”.

Quino, 2014. ¿Cómo va el planeta? Lumen Editorial. Argentina.

Índice de contenidos

1. Justificación 11
1.1. Sobre la cultura 12
1.2. Sobre la música 14
1.3. Sobre la justificación 15
2. Marco teórico 16
2.1. Un siglo de desarrollo normativo de la educación musical reglada en España. 16
2.2. Realidad socio-musical 19
3. Objetivos 23
3.1. Objetivo general 23
3.2. Objetivos específicos 23
4. Pronósticos del centro 24
4.1. Sobre manises 24
4.2. Sobre la falta de oferta formativa 24
4.3. Sobre la falta de coordinación 25
4.4. Gestión y organización 25
4.4.1. Legislación 25
4.4.2. Localización e infraestructura 27
4.4.3. Organización general 27
4.5. Aspectos pedagógicos e identitarios 28
4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje 28
4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación 29
4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad 31
4.2.4. Convivencia 31

4.2.5. Aspectos identitarios....32
4.6. Áreas de mejora....34
5. Organización y recursos....35
5.1. Estilo de liderazgo....35
5.2. Atención específica a la organización y los recursos....36
5.2.1. Área de atención preferente 1....37
5.2.1.1. Stakeholders (Públicos de interés)....37
5.2.1.2. Responsabilidad Social Educativa....39
5.2.1.3. Disfunciones comunicativas....39
5.2.1.4. Elección de tres de las realidades a mejorar en el Plan de Comunicación. 40
5.2.1.5. El Plan de Comunicación....40
5.2.1.6. Cronograma de los planes de actuación previstos....42
5.2.1.7. Recursos necesarios....42
5.2.1.7.1. Humanos....42
5.2.1.7.2. Materiales y económicos....43
5.2.2. Área de atención preferente 2....44
5.2.2.1. Cronograma de los planes de actuación previstos....45
5.2.2.2. Recursos necesarios....46
5.2.2.2.1. Humanos....46
5.2.2.2.2. Materiales y económicos....46
5.2.3. Área de atención preferente 3....47
5.2.3.1. Algunos ejemplos....49
5.2.3.2. Cronograma de los planes de actuación previstos....49
5.2.3.2.1. Transformación del Departamento....50
5.2.3.2.2. Desarrollo....50

5.2.3.2.3. Presentación 50
5.2.3.3. Recursos necesarios 51
5.2.3.3.1. Humanos 51
5.2.3.3.2. Materiales y económicos 52
6. Evaluación y seguimiento 53
6.1. Área de atención preferente 1 54
6.1.1. Procedimientos de seguimiento 54
6.1.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro 56
6.2. Área de atención preferente 2 57
6.2.1. Procedimientos de seguimiento 58
6.2.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro 58
6.3. Área de atención preferente 3 59
6.3.1. Procedimientos de seguimiento 60
6.3.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro 61
7. Conclusiones 62
8. Referencias bibliográficas 64
8.1. Normativa 64
8.2. Especializada 65
Anexo A. DAFO 69
1.1. Toma de datos individual. Parte 1. 69
1.2. Claustro. Toma de datos individual. 69
1.3. Claustro. Toma de datos en equipos de trabajo 70
1.4. Toma de datos por formulario a las familias 71
1.5. Toma de datos Vecindario, Ayuntamiento, Centro Ocupacional y Residencia. 71
Anexo B. Presupuesto 72

Anexo C. Mapa ReSEd.....73

Índice de figuras

Figura 1: Organigrama. 28

Figura 2: El líder transformacional. 36

Figura 3: Mapa de públicos de interés (stakeholders). 38

Figura 4: Plan de comunicación. 41

Figura 5: Procedimientos de seguimiento. 55

Figura 6: Evaluación. 56

Índice de tablas

Tabla 1: Galardones 30

Tabla 2: Himno. 33

Tabla 3: Lemas. 33

Tabla 4: Extracto DAFO. 38

Tabla 5: Cronograma. 42

Tabla 6: Presupuesto de inversiones. P. Comunicación. 44

Tabla 7: Presupuesto de gastos. P. Comunicación. 44

Tabla 8: Cronograma. 45

Tabla 9: Presupuesto curso de formación. 46

Tabla 10: Grado de conocimiento e información sobre las profesiones vinculadas a la música (4 = máximo, 0 = mínimo) 48

Tabla 11: Cronograma. Fuente: elaboración propia. 49

Tabla 12: Costes de los recursos humanos del Departamento de Orientación. 51

Tabla 13: Presupuesto cursos de formación. 52

Tabla 14: Herramientas de evaluación. 54

Tabla 15: Criterios de evaluación e indicadores. Área 1 56

Tabla 16: Procedimiento de seguimiento. 58

Tabla 17: Criterios de evaluación e indicadores. Área 2 58

Tabla 18: Procedimiento de seguimiento. 60

Tabla 19: Criterios de evaluación e indicadores. Área 3 61

1. Justificación

Dignificar el estudio artístico y el concepto del artista-docente es una tarea que el Ateneu Cultural Ciutat de Manises lleva trabajando desde su fundación el 8 de enero de 2008, es una de sus señas de identidad, de la que sus integrantes se sienten orgullosos (Bonillo, 2015). Sin embargo, en el actual momento en el que el centro da el paso a convertirse en un centro de enseñanza profesional musical reglada es cuando más complicado se torna el trabajar por la dignificación.

Este trabajo afronta, después de realizar un DAFO a sus 30 trabajadores y a los más de 200 estudiantes, la creación del proyecto de dirección de la Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises. Pareciere que el trabajo por la dignificación ya estaría terminado, pero nada más lejos de la realidad. Con los datos del DAFO y el análisis del pronóstico del centro, unido a los recursos existentes, este estudio se decanta por tres objetivos concretos que se materializan en la creación de un Plan de Comunicación, un Plan de Formación y la Transformación del Departamento de Orientación. Las tres áreas de atención preferente son, en primer lugar, la falta de coordinación entre todos los agentes de la comunidad; en segundo lugar, la formación del profesorado obsoleta y conservadora, así como escasa formación musical innovadora. Por último, la dignificación del estudio artístico y del artista-docente.

Existe una tarea trascendente y motivo de atención, que es la que lleva al desarrollo de este trabajo, y es, principalmente, la tercera área de estudio preferente, la dignificación de los estudios artísticos y del personal docente que imparte estas enseñanzas. Los estudios artísticos están considerados socialmente como extraescolares y que sobre el papel legal quedan relegados a un segundo plano, con la consecuente valoración del profesorado. Se trata de centros educativos que, por ley, no cuentan con servicios de orientación ni especialistas de apoyo. El acceso a estas enseñanzas requiere de pruebas de acceso, dejando fuera a una gran cantidad de alumnado. Asimismo, muchas especialidades no quedan cubiertas al cien por cien, haciendo que el profesorado de cierta especialidad deba trabajar en hasta tres o cuatro centros para conseguir un sueldo mínimo con el que sobrevivir.

A partir del entendimiento de la realidad se pueden apreciar el resto de las debilidades y/o amenazas, las cuales, suelen ir, muy estrechamente ligadas. Existe poca literatura específica

al respecto y, como se ve en este estudio, es una cuestión de necesidad de investigación para poder ofrecer respuestas dignas y contundentes.

Es necesaria una gran preocupación por parte de la dirección de los centros de enseñanzas artísticas por el derecho del arte como justicia social. Aun teniendo los art. 1, 10 y 27 de la CE (CE 1978), que establece la no discriminación, y la LOMLOE (LOMLOE 3/2020, de 30 de diciembre), que pone el foco en la no segregación (aunque referida a hombres y mujeres), nos encontramos con ambas cosas en cuanto al alumnado que desea estudiar enseñanzas artísticas. Se discrimina por su elección de estudios, no dando la atención igualitaria que reciben las enseñanzas obligatorias, y se segrega; las personas en los institutos y los artistas a los conservatorios.

Desde la dirección de los centros educativos de enseñanzas artística se deben proponer proyectos de dirección que, la normativa con pocas oportunidades, se busque la inclusión, la atención a la diversidad, negada de recursos por la ley, así como una necesaria búsqueda no competitiva entre el alumnado, sino colaborativa como también la absolutamente necesaria mejora del clima de los conservatorios que producen más del 80% del abandono escolar frente al 13'30% de las enseñanzas obligatorias, como se verá en el marco teórico.

Es necesario dejar de lado los planes que se postulan únicamente a la creación de intérpretes competitivos por intérpretes más humanos. Es en este término, humano, donde se inicia la segunda parte de la justificación.

1.1. Sobre la cultura

El doctor Francisco Mora Teruel cita en su libro *Neuroeducador, una nueva profesión* (Mora, 2022) una entrevista de 1905 de Santiago Ramón y Cajal[1] (1852-1934) donde señaló que, para él, "la raza humana solo ha creado dos valores dignos de estimar: me refiero a la ciencia y el arte (las humanidades)". Donde, además, en su capítulo introductoria hacer un resumen del recorrido de esta dicotomía. Charles Percy Snow en su libro *The Two Cultures*, publicado en 1959 (Snow, 1977) diferencia entre la cultura científica y artística (humanidades). En España

[1] Premio Nobel de Fisiología y Medicina en 1906.

se sigue hablando, en el año 2022, de ciencia o letras. A este aspecto el compositor y musicólogo Tomás Marco, en la introducción de su libro *Historia Cultural de la Música* (Marco, 2008) responde a la separación establecida por Snow, que al propio Snow le parecía una desgracia, en los siguientes términos "*La ruptura no existe, sino que lo que existe es un inadecuado sistema educativo (y de medios de información) que lleva a un alejamiento que es muy pernicioso para la cultura y para la Humanidad"*. En el mismo capítulo introductorio, el compositor de la generación del 51, hace hincapié en la banalización de la palabra cultura.

> Sobre la propia cultura hay hoy en día dos peligros ciertos. Seguramente hay muchos más, pero vamos a mencionar solamente dos. El primero es la extensión de la palabra (e incluso del concepto) cultura a cualquier cosa que sea un producto humano. Ciertamente la cultura es exclusivamente humana y no existe en la Naturaleza más que en la medida en la que el ser humano es un miembro más de ella. Pero, a partir de ahí, nada no humano produce cultura. Lo que ocurre es que tradicionalmente la cultura solía referirse a las conquistas intelectuales y creativas de los Hombres mientras que para todo lo demás -muy importante y enormemente influyente-, para todo lo referente a la vida en general, al progreso material o a las maneras de estructurar las sociedades se utilizaba el término civilización. (p.12)

Siguiendo sus establecimientos propone el uso de la palabra cultura para los productos del pensamiento, las artes y las ciencias. Mientras que el resto queda bajo el paraguas de la palabra civilización.

Hasta el momento pueden surgir preguntas, a tenor del fallo sistémico que plantea Marco (2008) como por ejemplo ¿Por qué las enseñanzas artísticas de música (y danza) no se convierten en una segunda rama de la enseñanza secundaria obligatoria? Algo similar a los caminos a elegir en el bachillerato, pero desde primero de la ESO. Resolver dicha pregunta no es objeto de este trabajo, pero sí una puerta para una futura tesis doctoral.

Se propone una nueva citación literal de (Marco, 2008):

> Tampoco tenemos que olvidar que la música, como el lenguaje con el que, como ya tendremos ocasión de ver repetidamente, está íntimamente relacionad, funciona al menos en dos niveles que no deberían confundirse. Por un lado, como sistema práctico operativo y por otro como materia artística. Si el lenguaje sirve para comunicarse y, a partir de ahí, puede convertirse en creación, es decir, en literatura, la música es igualmente un sistema operativo del Hombre que, en determinadas circunstancias se convierte también en materia artística. Así, de la misma manera que existe un lenguaje que no es literatura, existe un estadio

> musical anterior o diferente del de la música como arte, aunque con el inconveniente de que -a diferencia de lo que ocurre con la lengua- aquí tenemos solo una palabra para designar dos conceptos diferentes y eso, claro está, es una fuente de confusión. (p.14)

Respecto al término cultura, encontramos en el libro del doctor Francisco Mora Teruel *Neuroeducador, una nueva profesión* (Mora, 2022), que titula su capítulo introductorio "Hacia una nueva cultura". En dicho capítulo finaliza citando unas palabras de Erick Kandel (1929-), Premio Novel de Fisiología y Medicina del año 2000:

> Mientras la ciencia y las humanidades continúen teniendo sus propias y separadas preocupaciones, deberíamos, en las décadas que están por delante de nosotros, llegar a darnos cuenta, más y más, de cómo ambas se generan a través de un diseño computacional común que no es otro que el diseño propio del cerebro humano. (p.18)

Después de una observación normativa, que se detalla en el marco teórico, se observa que los estudios artísticos de música están separados, absolutamente, de las enseñanzas obligatorias. A excepción de la última ley de educación donde existe cierta complicidad con el bachillerato.

1.2.Sobre la música

¿Qué música? ¿La utilizada como sistema operativo o como materia artística? ¿Dónde queda cada una de ellas en el sistema educativo? El sistema educativo español, en su historia, hasta la última ley, no ha reparado en esta distinción tan relevante y que actualmente perjudica muy seriamente el estudio reglado de la música. Existe, solo en teoría y no en la práctica, la consideración nominal de que la música forma parte de las bellas artes. Volviendo a citar al maestro Tomás Marco (Marco, 2008):

> La casi totalidad de las historias del arte tratan exclusivamente de las artes plásticas y pasan olímpicamente de la música como no sea en alguna referencia puramente iconográfica.
>
> Por otro lado, tampoco hay mayor inconveniente en que, de nuevo nominal y formulariamente, se reconozca que la música forma parte de la cultura. Pero, de hecho, las historias de la cultura suelen tratar de literatura y filosofía y, si acaso, incluyen de pasada las artes plásticas, pero se suelen olvidar de la música.
>
> Podríamos pensar entonces que la música es una ciencia y que como tal habría que considerarla. No cabe duda de que la música posee una base física y matemática innegable, aunque suele estar formulada con su propio lenguaje y no con el de estas ciencias. En la Grecia clásica, de la que solemos pensarnos herederos, la música tenía incluso más consideración de ciencia que de arte y en la Edad Media todo el mundo sabe que formaba parte de las disciplinas más o

> menos científicas que se encuadraban en el Quadrivium. Incluso, algunos científicos y filósofos renacentistas y protobarrocos poseían formación musical, como el mismísimo Descartes, cuya primera obra fue precisamente un tratado de música. Pero a la hora presente, poca gente trataría la música como una ciencia y, por supuesto, los historiadores de la ciencia se olvidan de ella[2] como lo hacen los del arte o los de la cultura. (p.11)

Los musicólogos, a la hora de trazar la historia de la música tratan igualmente al resto de disciplinas, dejando una vacía historia que, en ocasiones, tampoco interesa a los propios músicos. Alejando, nuevamente, la belleza holística del conocimiento y su desarrollo. Para finalizar esta sección nos surgen otras preguntas ¿por qué la música sigue desapareciendo de los estudios obligatorios, junto con educación plástica? ¿Por qué al finalizar la enseñanza primaria el alumnado no sabe leer una partitura? ¿Por qué tampoco en la secundaria obligatoria? Mientras que los centros educativos de enseñanza obligatoria avanzan, bajo normativa que lo respalda, hacia una nueva forma de educar mediante ámbitos, combinando disciplinas, los estudios de conservatorio no han sido modificados a este nuevo paradigma, quedando, otra vez, anclados en el pasado con numerosas asignaturas que el alumnado no ve cómo se complementan.

1.3. Sobre la justificación

En este trabajo se presenta un proyecto de dirección que pretende visibilizar el sector y poder otorgar el carácter digno antes expuesto a la Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises. Así como que ésta pueda ser un referente y pionera en el campo de la dignificación, visibilización, consideración y aportación de soluciones. Para ello se redacta el proyecto de dirección con las tres áreas de atención preferente a implantar en el curso académico 2022/2023.

[2] Salvo en alguna referencia dentro de la acústica.

2. Marco teórico

El presente trabajo se centra en tres **áreas de atención preferente** en la redacción del proyecto de dirección del de la Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises. Para llegar al fondo de la cuestión se propone un marco teórico que viaja desde lo macro a lo micro. Desde el desarrollo normativo de la educación musical reglada en España hasta la coordinación en la Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises, pasando por la realidad socio-musical, la ciudad de Manises y la oferta formativa por parte del CEFIRE de la Comunidad Valenciana.

2.1. Un siglo de desarrollo normativo de la educación musical reglada en España.

La música profesionalizante se inicia, en España, con la fundación del Conservatorio de Madrid en el año 1830, seguido del Liceo de Barcelona siete años después. Diversos conservatorios se fundarán durante el fin del siglo XIX. Mientras que en España la música queda abandonada en los sistemas educativos y universidades, en el resto de Europa surgen especialidades artísticas, como educación estética y musical, para contrarrestar los efectos de la revolución industrial y tecnológica (Scholtz, 1974).

La primera reglamentación de los conservatorios españoles surge en el año 1906, haciéndolos dependientes de instituciones locales, donde el profesorado no solía tener la equiparación a otros funcionarios locales (Fernández, 2011). Hasta el año 1942 no surge la separación categórica de los estudios artísticos en elementales, profesionales y superiores; aunque esta diferenciación es únicamente escrita. Hasta el año 1965 en España se considera un despilfarro destinar dinero a la música, quedando relegada a las élites; viviendo nuestro país de espaldas a Europa; lo que conlleva un retraso de cincuenta años (Pérez, 1994).

En la Ley General de Educación de 1970 (LGE 14/1970, de 4 de agosto) existe un intento de establecer alguna programación musical, sin conseguir alzar el vuelo. El Real Decreto 1194/1982 de 28 de mayo (RD 1194/1982, de 28 de mayo) equiparó la enseñanza superior a la titulación de licenciatura universitaria, con la finalidad de poder ofrecer las plazas para Agregados de Música de Bachillerato en las primeras oposiciones a este cuerpo en el año 1984-85. Los reglamentos para conservatorios de 1942 (Decreto de 15 de junio de 1942) y 1966 (Decreto 2618/1966, de 10 de septiembre) preparaban únicamente músicos solistas;

dejando de lado la práctica colectiva de cámara u orquesta y mucho más la docencia[3]. De esta forma queda desprestigiada la misión formativa mucho más amplia de un centro educativo musical.

El estudio musical profesional se consigue con la llegada de la LOGSE en 1990 (LOGSE 1/1990, de 3 de octubre). Pero esta ley sigue dejando a España como el único país europeo donde la música no es un estudio universitario (Pérez, 1994). En el año 2006, la LOE (LOE 2/2006, de 3 de mayo) recorta el peso de la música en las enseñanzas obligatorias, reforzando las impartidas en los conservatorios; pero desprestigia la enseñanza elemental eliminándola prácticamente de ellos y relegándola a escuelas municipales y de carácter privado (Pliego, Los conservatorios de música en el proyecto de Ley Orgánica de Educación, octubre de 2005). En 2006 se regulan los requisitos de formación pedagógica y didáctica para las enseñanzas profesionales que, en el caso de la Comunidad Valenciana, no fueron descritos hasta el año 2015[4]. La LOE tampoco resuelve la problemática de conciliación entre las enseñanzas profesionales de música y las enseñanzas obligatorias, convirtiendo, al alumnado, en un héroe al superar 70h semanales, sin contar los cambios de centro y/o población (Fernández, 2011). La LOMCE (LOMCE 8/2013, de 9 de diciembre) no viene a resolver ningún problema mencionado anteriormente, sino que acerca las enseñanzas profesionales de música a la Formación Profesional, cambiando el nombre de la titulación de Título Profesional a Técnico Profesional.

No obstante, y de forma categóricamente contundente, hay que afirmar que las enseñanzas profesionales de música están destinadas a crear intérpretes de instrumento; eliminando la creatividad necesaria para aquel alumnado que desea ser creador, es decir, compositor (Marco, 2008). Existe únicamente como asignatura optativa Fundamentos de la composición y Contrapunto. Lo mismo ocurre con el alumnado que desea ser director de orquesta. Estas especializaciones llegan en los estudios superiores. Pero la historia nos muestra que la creatividad compositiva se inicia en edades tempranas y los planes de estudio de enseñanzas elementales y profesionales no inciden en esta praxis creativa.

[3] La docencia es la profesión que recibe el 98% de los que finalizan los estudios superiores (Fernández, 2011). Principalmente por la precariedad, también, del sector musical. A tal efecto puede observarse el Informe anual de la Asociación de Músicos con la colaboración de la SGAE (Unión de Músicos & SGAE, 2022).
[4] Tras 25 años sin convocar oposiciones al cuerpo de catedráticos de música.

La LOMLOE (LOMLOE 3/2020, de 29 de diciembre) se ocupa, por primera vez, de la educación no formal en su artículo 5bis y la Conselleria de Educación de la Comunidad Valencia las regula en el Decreto 2/2022, de 14 de enero (Decreto 2/2022, de 14 de enero, del Consell de regulación de las escuelas de enseñanza artística no formal de música y de artes escénicas, 2022), incluidos los requisitos pedagógicos y didácticos. La LOMLOE recupera el Título Profesional cambiado por la LOMCE y regula el título de Bachillerato en Artes para los estudiantes de conservatorio. Se incluye a las enseñanzas profesionales de música dentro del Catálogo Nacional de Cualificación Profesional y la titulación superior de música recibe el nombre de Grado en Enseñanzas Artísticas Superiores de Música (Tomás, 2021). La LOMLOE también estipula que los centros de enseñanza artística reglada de música recibirán el nombre de conservatorios[5]. Estipular la palabra conservatorio para estos estudios es volver a sus orígenes pasados del siglo XV y XVI, donde nacieron como hospicios, asilos u orfanatos, y no acercarlos a los nuevos paradigmas del siglo XXI. Lugares que conservaban a los niños sin familia para darles una educación básica e incluso, en ocasiones, también musical.

Según el Decreto 57/2020, de 8 de mayo (Decreto 57/2020, de 8 de mayo, del Consell, de regulación de la organización y el funcionamiento de los conservatorios profesionales de Música y de Danza dependientes de la Generalitat, 2020), del Consell, de la Comunidad Valenciana, los Conservatorios no cuentan con equipos especializados (psicopedagogos y especialistas de apoyo). Tampoco se llevan a cabo cursos de formación para el profesorado de música en atención a la diversidad, en atención al a.c.n.e.e. y en adaptaciones curriculares en Conservatorios (Castillo & Navas, 2007). Ello conlleva una gran dificultad en la atención al alumnado con necesidades especiales, con las consecuentes dificultades en atención a la diversidad y, por ende, a la interculturalidad cada vez más presente en los centros educativos de toda índole. En este aspecto la LOMLOE no arroja luz.

Actualmente, la jornada laboral del profesorado de Conservatorios profesionales de música no presupone una jornada completa debido a que existen numerosas especialidades instrumentales, de las que algunas quedan incompletas. El profesorado puede ser derivado a otras especialidades en las que siente indefensión o, simplemente, a reducciones de jornada;

[5] Pero únicamente los estudios públicos. Los centros de enseñanza privados o concertados no podrán tener este término.

esto ocurre principalmente en los Conservatorios privados y en el caso que nos ocupa del Ateneu de Manises. Dicho profesorado está amparado bajo el Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre (RDL 32/2021, de 28 de diciembre) que, hasta su publicación, ha mantenido relaciones laborales indignas, como contratos por obra y servicio o fijos discontinuos, como puede verse en las diferentes sentencias judiciales que aparecen en la página web de la asociación de músicos profesionales de España.

2.2. Realidad socio-musical

Existe una clara aceptación, casi universal, de los beneficios de la música para el desarrollo humano. Hay numerosos estudios que lo avalan. Jaime Hormigos (Hormigos, 2012) propone un título esperanzador "La sociología de la música. Teorías clásicas y puntos de partida en la definición de la disciplina", pero que en su página 83 aleja de toda esperanza de la música actual. Con la misma estructura que el artículo anterior Amparo Porta (Porta, 2017) propone el siguiente título en su artículo "Conocer el entorno social de la música, una condición necesaria en la educación musical postmoderna", pero no se cita el entorno social, consideración o visión del entorno hacia los estudios artísticos, sino que recaba en la importancia del estudio musical en la asignatura de música; a pesar de nombrar a grandes autores y filósofos, hay que acudir a los propios compositores que han marcado la historia musical de España para encontrar las visiones serias a la problemática, en este aspecto, el compositor Luis de Pablo[6] (1930-2021) dijo en el Congreso Iberoamericano "Música y Sociedad en los años 90" (de Pablo, 1995):

> Las relaciones entre música y sociedad están marcadas hoy por el signo de la complejidad, e incluso del conflicto; el presente, si está vivo, es polémico por definición, y esa complejidad no sólo reside en la propia complejidad y pluralidad del hecho musical en sí, sino en la forma en que la problemática se desarrolla en el momento de su incardinación con los conceptos de Sociedad y de Cultura hasta el punto de poder afirmarse que, al menos en España (y con determinadas variantes también en Iberoamérica) uno de los ejes de esa problemática reside en un factor clave: la falta de implantación social de la música como valor cultural; valor cultural entendido no como elemento de status o prestigio social (algo que no tiene entre nosotros ni siquiera un valor de intermediación simbólica), sino propiamente la falta de implantación social de la música como valor cultural arraigado, profundo. Se ha dicho hasta la saciedad y no por ello es menos cierto:

[6] Del que el Ateneu Cultural Ciutat de Manies estrenó su última obra en vida "LdP", el día 26 de septiembre de 2021, en el marco del Festival I Ara Què? LdP - Luis de Pablo - YouTube

> en España cualquier intelectual o asimilado se avergonzaría de no conocer a Joyce, a Picasso o a cualquier otro nombre de la cultura moderna, pero reconocerán de forma en absoluto vergonzante no «entender nada de música» y prácticamente desconocer lo que han escrito Stravinsky, Varése o Webern; algo que tiene un perfecto correlato en lo anecdótico elevado a categoría periodística: en un diario de Madrid, en la misma fecha, una noticia sobre los gustos sexuales del cantante no se puede decir «de color» Michael Jackson, figura egregiamente en la sección de «Cultura»; la información sobre el Congreso de Música de la UNESCO o la relativa al Festival Internacional de Música Contemporánea de Alicante, queda reseñada en la sección de «Espectáculos».

Este fragmento de Luis de Pablo enlaza muy bien con las propuestas de Tomás Marco (Marco, 2008), escritas en la Justificación de este trabajo. Ambos son autores de la generación del 51 y que tan bien se puede encontrar gracias al trabajo de recopilación de Agustín Charles al respecto (Charles, 2002).

En referencia a las enseñanzas artísticas musicales de conservatorio (Fernández, 2011) indica "esta rama de las enseñanzas artísticas posee una serie de rasgos diferenciales del resto del sistema educativo y, sin embargo, casi no aparece en las investigaciones de ámbito español". Sobre este punto valorar que en TESEO aparecen 71 tesis con la palabra conservatorio, y solo 4 con la combinación conservatorio profesional; de las que 3 versan sobre la música.

Luna (2014) en el título de su artículo de la revista Danzaratte deja una declaración de intenciones "La adscripción de los centros de enseñanzas artísticas superiores a una universidad, la única solución factible a todos los problemas del alumnado, profesorado y de los propios estudios superiores de música, danza y arte dramático en Andalucía". Aunque se refiere al caso de Andalucía es extensible a todos los territorios españoles.

El psicólogo valenciano Guillermo Dalia, después de especializarse en psicología musical, encuentra las relaciones entre estudiantes, entre profesorado y entre estudiantes y profesorado como una red social de amistad-competitividad en la que el talento es la regla, y no la excepción (Dalia, 2008). En el mismo trabajo destaca la cantidad de alumnado y profesorado con un sentimiento de ambivalencia y preocupación personal, porque relacionan su musicalidad con su identidad, lo que le ha llevado a escribir su otro libro titulado Musicorexia (Dalia, 2014).

Por su parte (Fernández, 2011) destaca en su tesis que, "el modelo social del Conservatorio, se desarrolla en un campo donde los juicios del profesorado acerca del talento, o de la carencia del mismo, parecen tener una importancia crucial para la permanencia en el sistema,

y donde las metodologías y pedagogías musicales se consideran como una amenaza al individualismo que precisamente representa el rasgo más distintivo del profesor de conservatorio, considerado como artista antes que como docente".

Este paradigma repercute en un abandono superior al 80% en el caso de los conservatorios, según los datos disponibles en el Ministerio de Educación (Cultura y Deporte, 2022), frente al 13,3% de las enseñanzas obligatorias. Es evidente que el fracaso de los estudios musicales, carrera de mínimo catorce años, que se inicia, habitualmente, a los ocho años, es un fracaso sistémico. Sobre este aspecto se cita a Manuel Tomás Ludeña en (Ramírez & Marta, 2022) en el diario El Confidencial "*Señala el abandono de los estudios musicales como -un problema poliédrico-, de causas políticas, institucionales, sociales, culturales…-Nos cuesta generalizar y dar prestigio a un proyecto de enseñanza no reglada para alfabetizar a la población. Este es el propósito del sistema de las escuelas de música a diferencia de los conservatorios. Que la gente tenga un contacto con el instrumento a lo largo de su vida, que pueda aprender, tocar en grupo, disfrutar, etc.-"*. Las cifras de abandono ocultan que el alumnado de música se inicia en estos estudios por voluntad de las familias a edades muy tempranas, sin tener la capacidad de decisión sobre su futura dedicación a la música. Una de las causas de abandono es la dificultad de la conciliación, tal como apunta (Lorenzo, 2013), pero apunta, también, que el profesorado no se considera culpable del abandono, considerando su influencia sobre el alumnado en el 98,30%. En la misma tesis, se clarifica que dicho abandono viene dado por la falta de oferta de plazas de las especialidades del alumnado, así como el trato del profesorado en las clases individuales y se hacen referencias importantes al ambiente del centro.

La normativa, mencionada en el apartado 2.1., recaba la obligatoriedad de la realización de una prueba de acceso para iniciar los estudios profesionales de música[7], donde se valoran las capacidades técnicas y teóricas del alumnado. La demanda de plazas es muy superior a la oferta de plazas. Estas pruebas quedan lejos de los planes de transición de las enseñanzas obligatorias entre sexto de primaria y primero de la ESO. Todo lo contrario, son pruebas de acceso con tribunal desconocido de ambiente cercano a unas oposiciones frías. Dichas pruebas de acceso restringen las posibilidades, procediendo a la segregación y elitismo:

[7] También para los estudios superiores. Donde, además, se debe haber aprobado la EBAU. Siendo, también, inexistente ningún plan de transición.

relegando la importancia de estos estudios a una extraescolar para el gran conjunto de la sociedad; eliminando la consideración de estudios reglados. Aun teniendo en cuenta que la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre "LOMLOE" establece "La educación pública es el eje vertebrador del sistema educativo", instando a las comunidades a garantizar plazas suficientes en esta red, es necesaria la creación de conservatorios profesionales privados[8] que, lamentablemente, tienen precios mensuales que no todas las familias pueden costearse; dejando, nuevamente, las enseñanzas profesionales de música (y artísticas en general) en un segundo plano. En la Comunidad Valenciana existe una red de escuelas elementales[9] con más de 600 centros que tiene, según datos de la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana[10], más de 60.000 alumnos y más de 5.300 profesores[11].

[8] También la creación del Conservatorio Superior Privado ESMAR en el año 2018. https://www.esmarmusic.com/
[9] Reguladas según el Decreto 2/2022 de 14 de enero y la Resolución de 8 de junio de 2022 sobre la concreción de la acreditación de la formación pedagógica y didáctica establecidas en el artículo 9 del mencionado Decreto.
[10] Fsmcv.org
[11] Amparados en su mayoría en el Convenio Colectivo de Enseñanza No Regladas.

3. Objetivos

En atención a todos los preceptos propuestos este apartado se divide en objetivo general y objetivos específicos.

3.1. Objetivo general

El objetivo es la realización de un proyecto de dirección La Escuela Profesional de Música "Ateneu de Manises".

3.2. Objetivos específicos

Tras la toma de datos se observan numerosas áreas de atención preferente, pero se alzan sobre ellas tres objetivos específicos.

1. Crear un Plan de Comunicación Interna. El acto de creación como la unión suprema de las dos dimensiones, conocimiento y proceso cognitivo.
2. Diseñar un Plan de Formación del Profesorado. El acto de diseñar como dimensión creativa del proceso cognitivo y procedimental en la dimensión del conocimiento.
3. Transformar el Departamento de Orientación. Transformación como dimensión creativa del proceso cognitivo y conceptual en la dimensión del conocimiento.

4. Pronósticos del centro

Este apartado se ha estructurado en 6 partes que viajan desde la globalidad de la ciudad de Manises y oferta de formación del profesorado por parte del CEFIRE Artístico de la Comunidad Valenciana hasta la concreción de las áreas de mejora que se requieren para el desarrollo del proyecto de dirección del futuro centro oficial de estudios profesionales.

4.1. Sobre manises

Manises es una población con más de 30.000 habitantes situada en el área metropolitana de València, en la comarca de l'Horta Sud. Es ciudad histórica y laboriosa, título otorgado por Alfonso XIII, y en el año 2021 declarada Ciudad de las Artes Tradicionales por la UNESCO gracias a su historia cerámica, donde el aporte del Ateneu Cultural Ciutat de Manises ha sido relevante en la unión de las artes musicales y cerámicas[12]. Tiene tres institutos de educación secundaria obligatoria. Uno de ellos, el IES Ausiàs March, imparte el bachillerato de artes. Existen dos escuelas de música con más de 500 alumnos entre ambas. A este aspecto el Ayuntamiento de Manises no contempla la creación de un Conservatorio Municipal, tampoco financia las escuelas de música, por lo que la existencia y conciliación de una Escuela Profesional de Música Privada en la población es factible y necesaria.

4.2. Sobre la falta de oferta formativa

El profesorado de las escuelas profesionales de música en la Comunidad Valenciana se encuentra con uno o dos cursos de formación presentados por el CEFIRE, con el máximo de ente 100 o 150 plazas. Para estos cursos tienen preferencia el funcionariado de carrera, seguidos por funcionariado en prácticas, interinos y, finalmente otros. El caso particular de los centros privados es que el profesorado no está en régimen de concierto y, por tanto, queda recluido al apartado "otros". La formación no llega a todo el profesorado, a pesar de ser exigida por la propia Conselleria de Educación, al menos la formación que el profesorado quiere, que es sobre su trabajo en el aula, con los medios que existen y de los que están dotados estos centros educativos, así como la realidad de las clases individuales y su gestión, de la cual se ha nombrado el trabajo del psicólogo Guillermo Dalia (Dalia, 2008).

[12] Espectáculo pandora, como presentación de la candidatura a la UNESCO. Pandora - YouTube

4.3. Sobre la falta de coordinación

La falta de coordinación extraída en los diferentes DAFO es una realidad muy presente en la Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises. Ella es una de las partes que más preocupa al personal laboral. Al trabajar en otros centros para cumplir jornadas laborales más completas, algunos en más de dos y tres centros, les resulta compleja la comunicación con cada uno de ellos, porque cada uno tiene sus propias formas de hacerlo. En el caso de los centros públicos existe la plataforma ÍTACA donde todo está centralizado. ÍTACA es una plataforma (ERP) creada por la Conselleria de Educación de la Comunidad Valenciana donde las familias pueden ver el seguimiento del alumnado, anotar faltas, justificaciones, contactar oficialmente con el profesorado, agendar, etc. Dicha plataforma también sirve como fuente de comunicación interna entre el profesorado.

Al no tener estas magníficas plataformas se requiere de softwares específicos de gestión de centros o de un gran dominio de la ofimática para todos los trabajos administrativos, así como para garantizar una cómoda y correcta comunicación interna y externa. Es decir, los centros privados deben reinventarse para ofrecer una calidad en la comunicación, en todos los sentidos.

4.4. Gestión y organización

4.4.1. Legislación

La Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises está ubicada en el municipio de Manises, en Valencia. Por lo que a la legislación estatal cabe añadir la legislación de la Comunidad Valenciana.

El portal de la Conselleria de Educación, Cultural y Deporte especifica detalladamente la normativa de aplicación (Conselleria de Educación, Cultura y Deporte, s.f.). Las enseñanzas profesionales de música están reguladas por la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo de Educación – artículos 45 a 50 - y el Decreto 57/2020, de 8 de mayo, del Consell, de regulación de la organización y el funcionamiento de los conservatorios profesionales de Música y de Danza dependientes de la Generalitat. Además, el Real Decreto 272/2022, de 12 de abril, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente. Por último, el Real Decreto 628/2022, de 26 de julio, por el que se modifican varios reales decretos para la aplicación de la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley

Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, a las enseñanzas artísticas y las enseñanzas deportivas, y la adecuación de determinados aspectos de la ordenación general de dichas enseñanzas.

En cuanto a las equivalencias de música se aplica el Real decreto 1542/1994 de 8 de julio (BOE 09/08/1994); Real Decreto 900/2010 de 9 de julio (BOE 13/07/2010) y Real Decreto 706/2002 de 19 de julio (BOE 07/08/2002).

Por lo que respecta al currículo la normativa estatal lo regula mediante el Real Decreto 1577/2006 de 22 de diciembre (BOE 20/01/2007), Real Decreto 1953/2009 de 18 de diciembre (BOE 18/01/2010) y Real Decreto 471/2014, de 13 de junio (BOE 05/07/2014). En cuanto al currículo, la normativa autonómica, aplica el Decreto 158/2007, de 21 de septiembre, del Consell (DOGV 25/09/2007), Decreto 109/2011, de 2 de septiembre, del Consell (DOGV 06/09/2011), Orden 64/2013, de 21 de junio de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte (DOGV 25/06/2013), Decreto 90/2015, de 12 de junio, del Consell (DOGV 16/06/2015).

Referente a las convalidaciones es de efecto el Real Decreto 242/2009, de 27 de febrero (BOE 28/02/2009). El Real Decreto 428/2013, de 14 de junio (BOE 15/06/2013) establece las especialidades docentes.

La regulación de las enseñanzas se especifica en la comunidad autónoma mediante la Orden 5/2017, de 6 de febrero, (DOGV 16/02/2017), por el que se regula el programa denominado Coordinación horaria dirigido al alumnado que cursa simultáneamente las enseñanzas profesionales de Música y Educación Secundaria. La Orden 49/2015, de 14 de mayo (DOGV 15/05/2015), por la que se regula la admisión, el acceso y la matrícula, así como aspectos de ordenación general. La Orden 65/2013, de 21 de junio (DOGV 25/06/2013), por la que se regula la convocatoria y el procedimiento para la selección de conservatorios y centros autorizados de enseñanzas artísticas elementales y profesionales de música y de danza receptores de alumnado invitado. Orden 28/2011, de 10 de mayo, (DOGV 17/05/2011) y la Resolución, de 22 de noviembre de 2021, de la Dirección General de Formación Profesional y Enseñanzas de Régimen Especial, por la que se incorporan los centros autorizados de música al sistema de información ÍTACA.

La Orden 32/2011, de 20 de diciembre, (DOGV 28/12/2011) regula la reclamación de calificaciones. Los requisitos mínimos de los centros de enseñanza artística tienen una

regulación estatal mediante el Real Decreto 303/2010, de 15 de marzo (BOE 09/04/2010) y el Real Decreto 428/2013, de 14 de junio (BOE 15/06/2013).

Mediante la Resolución de 19 de abril de 2022 (DOGV 29/04/2022) se establece el calendario para la inscripción y la realización de las pruebas de ingreso y acceso.

4.4.2. Localización e infraestructura

El centro educativo está situado en la calle Fray Salvador Mollar Ventura número 7, en la ciudad de Manises, población situada en el área metropolitana de Valencia. En él se alberga la administración, despachos de dirección, aula de profesorado, almacén, salón de ensayos, aula de percusión, aula de teoría y 4 aulas de instrumento.

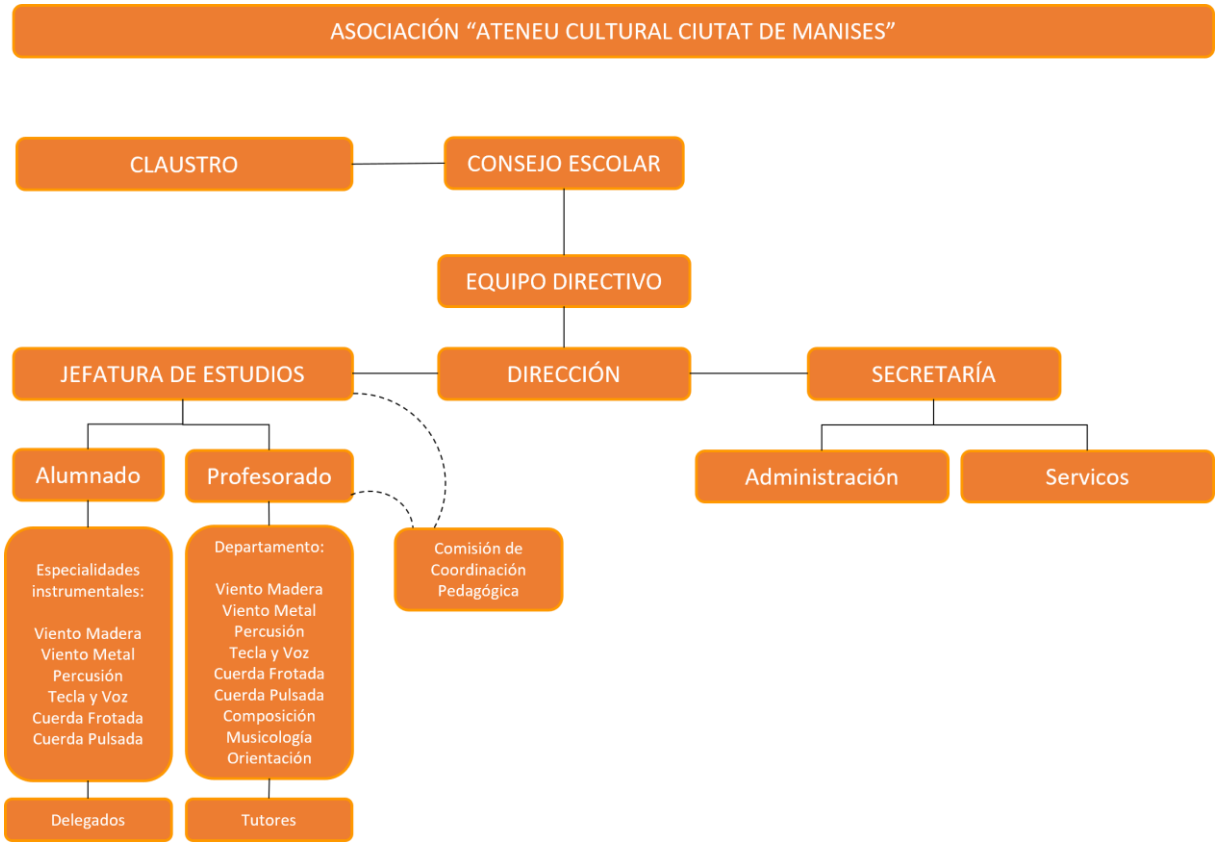
No obstante, dispone de 3 lugares más donde desarrolla sus actividades. El primero es el Centro Cultural Les Simetes, en la calle José Luis Lazkanoiturburu, donde se cuenta con dos salas más y el aula de coro. La residencia San Francisco y San Vicente, situada en la calle Francisco Valldecabres, donde se imparte musicoterapia a personas afectadas por Alzheimer es otro de los centros. En el Centro Ocupacional Francisco Esteve, situado en la calle Vicent Cardona, se realizan las clases de inclusión con alumnado de diversidad funcional.

El centro está registrado en el Registro General de Centros Docentes de la Comunidad Valenciana con el número de 46034934.

4.4.3. Organización general

El centro educativo forma parte de la Asociación "Ateneu Cultural Ciutat de Manises", éste se rige por dos órganos de participación, el claustro de profesorado y el consejo escolar. El órgano de gobierno es el equipo directivo, formado por los cargos de dirección, vicedirección, jefatura de estudios y secretaría. En cuanto a los órganos de participación se encuentran los departamentos, la comisión de coordinación pedagógica y la tutoría. El alumnado se agrupa por especialidades instrumentales, con un representante de cada especialidad, que a su vez son agrupadas por familias. Cada familia vota a su representante para el consejo escolar que en el centro está formado por Equipo Directivo, 4 representantes del profesorado, 3 representantes de las familias, 6 representantes del alumnado y 1 del PAS. Véase la Figura 1.

Figura 1: Organigrama.



Fuente: elaboración propia

4.5. Aspectos pedagógicos e identitarios

El centro posee aspectos identitarios con actuaciones educativas de éxito (Comunidad de Aprendizaje), como grupos interactivos, tertulias dialógicas, formación de familias, participación educativa de la comunidad y modelo dialógico de prevención y resolución de conflictos (formación del profesorado). Todos estos aspectos se plasman a continuación en diversos subapartados.

4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje

La gamificación es una de las metodologías más empleadas, principalmente, en el estudio de la teoría musical. El centro dispone de un juego de mesa propio, llamado "Ácisum", que está siempre en constante revisión. Es un juego aclamado por toda la comunidad educativa y con el premio innovación educativa otorgado por la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte de la Comunidad Valenciana. En la actualidad se han añadido diferentes módulos al juego para ampliarlo a la educación auditiva.

En la asignatura de coro funciona la metodología de estructura cooperativa unida al aprendizaje basado en proyectos y la ecléctica metodología creativa, debido a que el objetivo es la creación de un espectáculo propio. Este espectáculo, donde se aprende desde el diseño de la escena, vestuarios, maquillaje, guiones de regidor, reducciones de partitura para coro, orquestación, decorados, iluminación y sonido, entre otras, se pone en escena a final de curso. Este proyecto ha sido galardonado en numerosas ocasiones por su alto grado de integración de valores interculturales. En este mismo sentido creativo, utilizando la metodología de estructura cooperativa, se desarrolla el proyecto "Premios O.S.C.G.A.R", que consisten en el rodaje de un cortometraje por parte del alumnado; este proyecto va encaminado a la lucha contra el fracaso y el acoso escolar, por el que ha sido galardonado en dos ocasiones.

En cuanto a aprendizaje servicio se desarrollan diferentes proyectos como la Musicoterapia en enfermos de Alzheimer, proyecto galardonado en diversas ocasiones, donde el alumnado es capaz de ver el poder de la música en el recuerdo humano. En cuanto a aprendizaje servicio también se encuentran los proyectos de inclusión de batucada para personas con diversidad funcional o la realización de numerosos conciertos para la población ejecutados por las asignaturas de orquesta y música de cámara.

Por último, la metodología participativa y conocimiento del contexto llevan a ser un centro que colabora activamente en las políticas municipales, en los consejos de jóvenes, consejo municipal de cultura y en la programación del Auditorio. Por otro lado, cubre actos del municipio destacados como por ejemplo el día del libro, día del teatro, día de la música, día contra la violencia de género, entre otras. Existe el proyecto "Pacte Jove" donde el alumnado se reúne para poder hacer aportaciones de mejora a la población desde la perspectiva de "si criticas propón dos soluciones".

4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación

El centro educativo tiene numerosos proyectos de innovación educativa, muchos de ellos premiados. El centro abrió sus puertas el día 4 de octubre de 2010, la apuesta por la investigación y el desarrollo ha dado, y sigue dando, frutos en materia de innovación. En la siguiente tabla aparecen los galardones obtenidos hasta el momento junto al motivo de su concesión.

Tabla 1: Galardones

Nombre del Galardón	Motivo
Premio Innovación Educativa 2012 - FUCPFHS	Sistema de teoría musical (Àcisum)
Premio Innovación Educativa 2014 – GVA	Lucha contra el fracaso y acoso escolar
Premio Inclusión Social 2015 – FUCPFHS	Proyecto Batucada inclusiva
Premio Inclusión Social 2017 – Artic	Gabinete Psicopedagógico gratuito
Premio proyecto creativo solidario 2017 -OCS	Musicoterapia con pacientes de Alzheimer
Premio Innovación Educativa 2017- GVA	Lucha contra el fracaso y acoso escolar
Premio Manises Innova 2017 – Ayunt. Manises	Innovación educativo-social
Bien de Interés Cultural Inmaterial 2018 – GVA	Fomento de la Cultura
Premio Innovación Educativa 2018 – GVA	Proyectos con valores interculturales
Premio Innovación Educativa 2019 – GVA	Proyectos con valores interculturales
Premio Innovación Educativa 2021 – GVA	Proyectos con valores interculturales
Sello Aula del Futuro 2021 – INTEF	Centro Aula del Futuro
Premio Euterpe a la Inclusión – FSMCV	Proyecto Social (Becas, Musicoterapia, Diversidad Funcional, Atención psicológica)
Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial 2021 – Consejo de ministros	Fomento de la Cultura

Fuente: elaboración propia

Los proyectos premiados han sido por un lado el sistema de teoría musical creado y registrado por el centro; toda la teoría musical en un juego de mesa que tiene el por nombre la inversión de la palabra música "Àcisum". Los premios O.S.C.G.A.R. son los que han recibido el premio innovación educativa de lucha conta el fracaso y el acoso escolar. El trabajo multidisciplinar en valores interculturales, materializado en el montaje completo de una ópera, zarzuela y/o musical, del que se benefician muchos jóvenes, ha recibido hasta tres premios de innovación educativa. La realización de más de cincuenta espectáculos al año para la población ha sido merecedora de diversos premios para la sociedad como los dados por el Ayuntamiento de Manises, nombramiento de Bien de Interés Cultura por parte del Consell de la Comunidad Valenciana y, por parte del Consejo de ministros, como Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial del estado español. Otros galardones por la inclusión de personas con diversidad funcional y la atención psicológica de forma gratuita al alumnado han merecido el Premio Euterpe de la FSMCV.

Por otro lado, se reconoció en el año 2021 al centro con el Sello Aula del Futuro, otorgado por el INTEF, siendo el primer centro artístico de toda la nación en obtenerlo.

En la actualidad los proyectos siguen todos activos, además de otros como "¿Somos solo musas?" que pretende visibilizar el papel de la mujer artista a lo largo de la historia, pero utilizando el presente y el contexto de cada época como referente. Otros proyectos son el curso de Música Antigua "Ma.aN" y el Festival de Música Actual, "I Ara Què?" Éste último es el único en el mundo donde todas las obras interpretadas son estrenos absolutos de compositores vivos que deben acudir para explicar su obra y someterse a las preguntas del público.

4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad

El Centro educativo posee un departamento de orientación y psicología. En él se encuentran en plantilla dos psicólogas que atienden cualquier problema relacionado con el centro o externo, pero que incumbe al alumnado. El alumnado no abona cuota extraordinaria por este servicio, sino que existe para dar visibilidad a los problemas de salud mental y dar solución y terapia a quién lo necesite. Cuando el alumnado busca ayuda en especialistas externos se facilita a éstos toda la información necesaria. Este proyecto es una inversión altruista del centro para mejorar la condición humana del alumnado. Éste está muy relacionado con la transversalidad que ocupa toda la enseñanza y es educar en la máxima de que "el ser humano no existe para ser juzgado sino para ser comprendido". Se trata de uno de los servicios que identifican al centro, pero que no posee ninguna regulación formal bajo ningún plan específico.

La inclusión es una realidad en el centro educativo, que atiende a más de 40 personas con diversidad funcional. Cualquier persona con necesidades especiales tiene acceso a las adaptaciones curriculares apropiadas y de atención tutorial necesaria.

El centro concibe la diversidad en cada individuo, atendiendo a una enseñanza personalizada que ofrece calidad humana en relación con el ideario de centro.

4.2.4. Convivencia

El Plan de Convivencia del centro incluye el Reglamento de Régimen Interior que a su vez incluye las faltas de disciplina y sanciones. Las normas de convivencia en positivo, el ejemplo social, el modelo dialógico y la resolución de conflicto entre iguales son los cuatro pilares fundamentales del Plan de Convivencia.

El Plan de Convivencia va más allá y se incluye en el Clima del centro educativo, donde se incluye también a las familias. El centro está abierto para el uso y disfrute, siempre con el correspondiente respeto a las instalaciones, incluso cuando no hay horario de atención. De esta forma, al tratarse de un centro artístico, se abre la posibilidad a la creatividad y la consideración del centro como un segundo hogar, atendiendo a un uso responsable y sano del tiempo libre de la juventud.

4.2.5. Aspectos identitarios

Misión y Visión

La misión del centro es la "Formación en arte como herramienta social para ser más humanos, reconociendo la belleza y la bondad. Un centro educativo donde filosofía, ciencia y arte se dan la mano; un lugar para pensar. Un centro inclusivo, intercultural, diverso, intergeneracional, interdisciplinar, en definitiva, un centro educativo del presente" (Ateneu Cultural Ciutat de Manises, s.f.).

En el mismo enlace se puede encontrar la Visión, "Conseguir despertar al alumnado en diversos beneficios personales y sociales. Los beneficios individuales son: Aprender a aprehender, enseñar a pensar y reflexionar, despertar el discernimiento, enseñar a conocerse a uno mismo y ubicarnos en la vida, autocontrol, enseñar a utilizar la mente, otorgar una visión global para relacionar las cosas, ayudar a desarrollar las propias potencialidades, desarrollar la serenidad y la confianza, desarrollar la imaginación y la empatía, aprender la cultura del esfuerzo (paciencia y constancia) y enseñar a soñar. Entre los beneficios sociales: buscar el bien común basado en la dignidad de las personas, enseñar con el ejemplo, educar sin manipular, trabajar por la justicia social sobre la ética individual, enlazar el pasado con el mañana recogiendo toda la experiencia humana y fomentar la innovación y el progreso".

Los valores en la identidad del centro

Los valores del centro educativo impregnan cada rincón, desde la ejemplaridad del personal hasta el tipo de actividades que se realizan, pasando por los emblemas de la institución como lo son su himno y los diferentes lemas que se utilizan.

El himno, música y letra escritas por José V. Fuentes, se estrenó el día 20 de enero de 2018, con la siguiente letra, tal y como puede verse en la Tabla 2.

Tabla 2: Himno.

Original en Valenciano (Catalán)	Traducción al Castellano
No ensenyem art perquè esperem que tots siguen artistes. No per a què vostè cante o balle. Sí per a que siga més humà, amb més amor, reconèixer la bellesa i bondat.	No enseñamos arte porque esperemos que todos sean artistas. No para que usted cante o baile. Sí para que sea más humano, con más amor, reconocer la belleza y la bondad.

Fuente: elaboración propia

El propio himno es toda una declaración de intenciones sobre la filosofía del centro. Por otro lado, existen diferentes lemas que identifican la institución, tal y como se muestra en la Tabla 3. En dos de ellos se adjunta a nota de pie de página los enlaces a sus videos promocionales cortos.

Tabla 3: Lemas.

Original	Traducción al Castellano
On filosofia, ciència i art es donen la mà	Donde filosofía, ciencia y arte se dan la mano
El bosc creix en silenci[13]	El bosque crece en silencio
Si tu canvies tot canvia [14]	Si tú cambias todo cambia.

Fuente: elaboración propia

Mascota

En el año 2020 se creó la mascota del centro. Es la lechuza de Atenea, diosa de la mitología griega de la sabiduría. Está diseñada con los colores corporativos del centro, naranja, blanco y negro. Su diseño se materializó en un disfraz que acompaña todos los actos académicos y se incluye en las camisetas y emblemas del centro. Su nombre es "Oli", diminutivo de Òliba. Òliba es una palabra en valenciano que en su traducción al castellano significa "Lechuza".

[13] El bosc creix en silenci. Enlace a vídeo en Youtube: El bosc creix en silenci | El bosque crece en silencio - YouTube
[14] Si tú cambias todo camba. Enlace a vídeo en Youtube. Ateneu Manises. Si tú cambias todo cambia. - YouTube

4.6. Áreas de mejora

Tras la toma de datos, que puede observarse en el Anexo A, se observan numerosas propuestas de atención preferente, pero se alzan sobre ellas tres áreas principales que se ven afectadas. La primera es el área de Comunicación donde resalta la falta de coordinación entre el profesorado, entre profesorado y alumnado-familiar y entre el centro educativo y la sociedad.

La segunda área es la Formación del profesorado, donde destaca una formación obsoleta y conservadora con necesidad de mejora y motivación, así como escasa formación musical en la música de los siglos XX y XXI.

La tercera y última es el área de Calidad donde destaca la necesidad de la dignificación del estudio artístico y del artista-docente.

Todos estos objetivos tienen un desarrollo, en cuanto a organización y recursos, así como de seguimiento y evaluación que se detalla en los diferentes apartados de este trabajo, concretamente punto 5 y punto 6 respectivamente.

5. Organización y recursos

5.1. Estilo de liderazgo

El liderazgo transformacional puede cambiar a las personas y a los sistemas sociales, fomenta el cambio y la creatividad; motiva, influencia, estimula y considera. Esta forma de liderazgo inspira, infunde orgullo, respeto, confianza, asume cambios, adopta riesgos (qué mayor riesgo que educar en un tiempo en constante cambio social) y, principalmente, tiene en cuenta las necesidad y preocupaciones de toda la comunidad.

El liderazgo transformacional se fundamente en el líder como gestor del cambio que se encuentra inmerso en una sociedad en evolución permanente, un futuro mercado al que proyectar, un mercado actual en el que tomar decisiones del presente y el cliente como destinatario final de toda la actividad. Se divide el proceso de gestión transformacional en cuatro grandes sectores concatenados; donde el primero es el análisis de la realidad corporativa, el segundo es la estrategia, el tercero la gestión de las personas y por último la gestión del cambio. Cada uno de los sectores se divide en dos partes de atención que se centran, cada una de ellas, en tres aspectos específicos.

El análisis de la realidad corporativa se divide en dos partes; Organización, con sus tres aspectos específicos: misión, visión y valores; y Personas con sus tres aspectos específicos: perfiles, capacidades y actitudes. Una vez se ha procedido al análisis de puede hablar del segundo sector, la estrategia, que se divide, igualmente en dos partes: Objetivos, con el clima, la participación y la transformación como aspectos específicos; y Estímulos, que atienden a la motivación, comunicación y formación.

El tercer sector es la gestión de las personas, de los recursos humanos atendiendo, inicialmente al Talento, especificando la atracción, su gestión y desarrollo y la retención; en segundo lugar, los Equipos, poniendo de relieve sus roles, la confianza y el rendimiento.

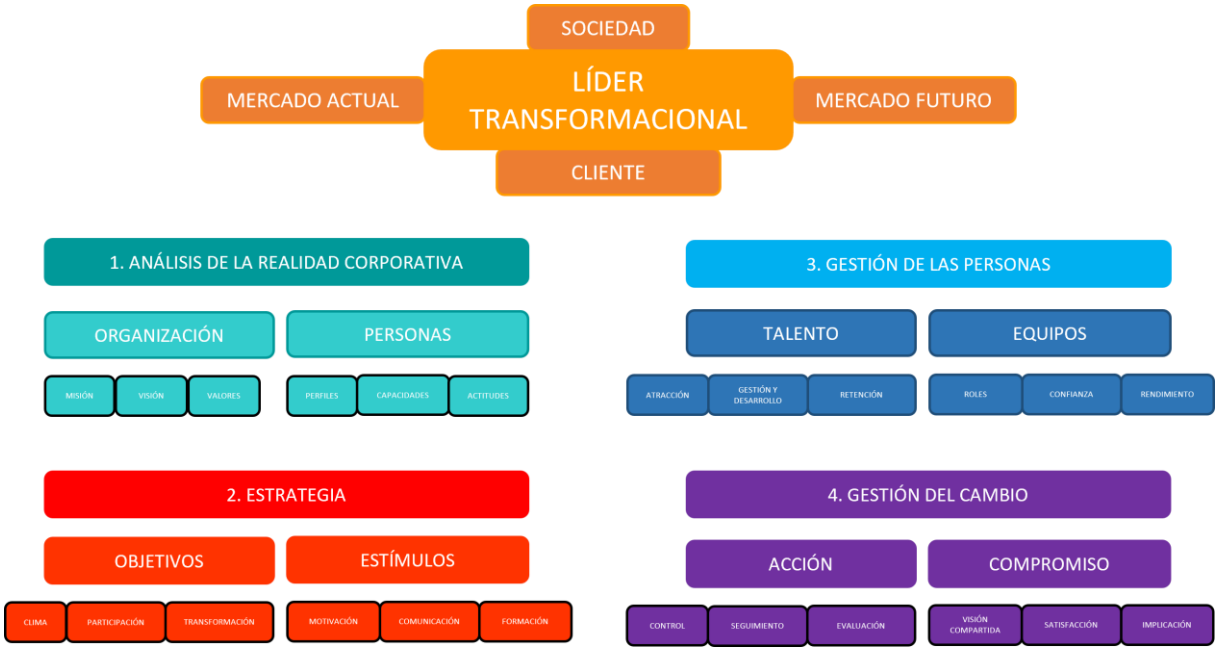
En último lugar se procede a la gestión del cambio con la Acción basada en el control, seguimiento y evaluación, así como el Compromiso que contempla la visión compartida, la satisfacción y la implicación.

Por todo lo expuesto, el liderazgo básico estratégico a adoptar es el tipo transformacional. La elección de este liderazgo es la etiqueta de aquello que vengo trabajando durante quince

años, donde sus ventajas y, también valores, son el establecimiento de vínculos directos y de confianza con los equipos, la motivación constante, la estimulación intelectual y, el más importante, la búsqueda del crecimiento a largo plazo. Porque el crecimiento a largo plazo será el que fundamente unas buenas raíces para aguantar cualquier inclemencia.

La puesta en práctica queda reflejada en este Trabajo Fin de Máster, donde se ha ejecutado el análisis de la realidad corporativa en el punto 4, establecido la estrategia en el punto 3 con el planteamiento de los objetivos y en el punto 5 con los estímulos y la gestión de los recursos, para finalizar en el punto 6 con la gestión del cambio, principalmente versada sobre la acción, con su control, seguimiento y evaluación.

Figura 2: El líder transformacional.



Fuente: elaboración propia a partir de El Círculo del Liderazgo Transformador de Equipo Humano S.L.

5.2.Atención específica a la organización y los recursos

Para la implantación de la enseñanza reglada y el desarrollo de las áreas de atención preferente la asociación "Ateneu Cultural Ciutat de Manises" ha dispuesto de un presupuesto

de 100.000,00€[15] (véase 0). A continuación, se desarrollan las tres áreas de atención preferente, estructuradas en desarrollo de la propuesta, cronograma y recursos necesarios.

5.2.1. Área de atención preferente 1

Una correcta comunicación es básica para el desarrollo de un buen clima del centro educativo, así como un criterio de calidad para afianzar la identidad con la institución junto al desarrollo de la cooperación (Bazarra y otros, 2008). Son palabras que otros autores también claman, como por ejemplo Martín-Moreno (Martín-Moreno, 2007) o Urcola (Urcola, 2003) donde el autor proclama el "sentido común" y la función de la dirección del centro como guía. En este sentido, se incide nuevamente que para una correcta guía de todo el proceso enseñanza-aprendizaje es necesaria una estructura organizada viva que se comunica con fluidez, que es capaz de diagnosticar sus debilidades y aumentar su eficiencia.

La conducta prosocial es fundamental en la dirección y trato con personas, por ser facilitadora de interacciones positivas (Pérez-Orive, 2006), que unida al plan de comunicación posibilita el desarrollo de un proyecto docente serio. Este aspecto se desarrolla en la Responsabilidad Social Educativa.

A tenor de lo referido en los párrafos anterior se desarrolla, a continuación, el Plan de Comunicación interna para la Escuela Profesional de Música del Ateneu de Manises, como elemento primordial entre los estímulos de la estrategia de un liderazgo transformacional. Para su desarrollo se han propuesto en primer lugar, a partir del análisis del centro, los públicos de interés; a continuación, las directrices de la responsabilidad social educativa. Seguidamente se encuentran las disfunciones comunicativas y los objetivos. En último lugar el cronograma, junto a indicadores y evaluación.

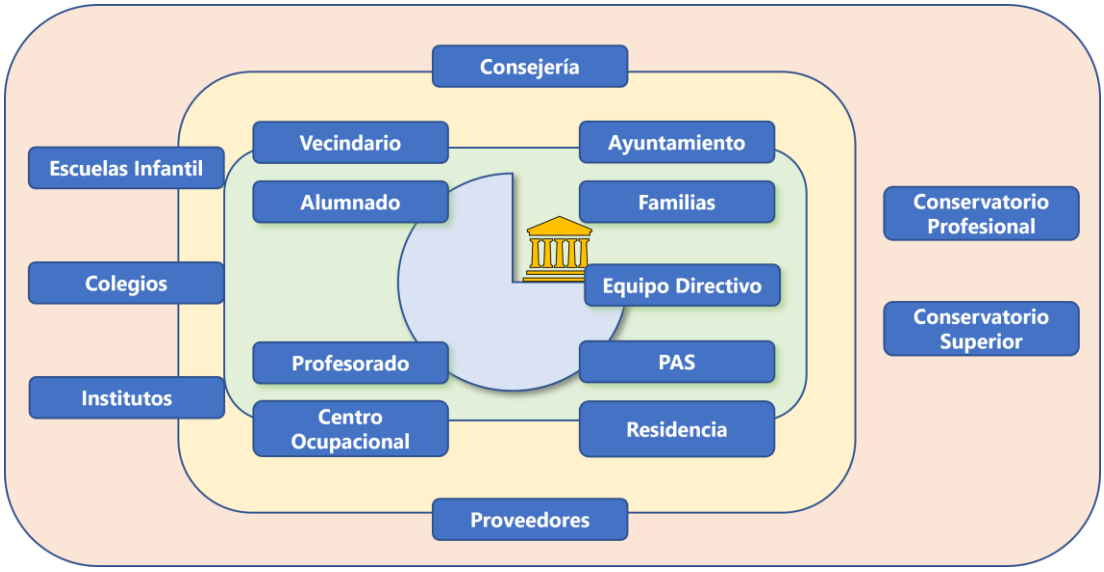
5.2.1.1. Stakeholders (Públicos de interés)

Como puede verse en la Figura 3, aparecen los púbicos de interés (stakeholders) en color azul, que están encima de uno o dos globos de diferentes tonos de color. El color verde corresponde a públicos internos y el amarillo a públicos mixtos; mientras que para los públicos externos se ha empleado el color naranja. Según la colocación de cada uno de los públicos puede

[15] Aprobado en Junta Directiva el 28 de octubre de 2022 y en Asamblea General el día 2 de diciembre de 2022.

observarse a qué sector pertenecen; además, saber su exclusividad o compartición (mixturas) a un grupo.

Figura 3: Mapa de públicos de interés (stakeholders).



Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 expuesta al final de este párrafo, muestra el extracto del DAFO realizado a cada uno de los públicos durante los días 15 de septiembre a 15 de octubre de 2022, mediante cuestionarios de Google Forms en el caso de alumnado, familias y profesorado. La toma de datos del PAS, Vecindario y Ayuntamiento ha sido presencial; finalmente, por correo electrónico se han obtenido las aportaciones del Centro Ocupacional y la Residencia San Francisco y San Vicente.

Tabla 4: Extracto DAFO.

	Tendencias	**Actitudes Positivas**	**Actitudes Reacias**
PAS	Ofimática	Se sienten parte de la C.E.	Tiempo parcial
Profesorado	Docente facilitador	Tienen todos los recursos y formación necesaria	Tiempo parcial Aulario
Alumnado	Aprendizaje a lo largo de la vida Mundo real (Realia)	Familiaridad, comodidad	Aulario
Familias	Comunicación y participación	Agradecen el sistema personalizado	Algunas son muy academicistas
Vecindario	Aprendizaje Servicio	Enriquecimiento del barrio	No hay
Ayuntamiento	Aprendizaje Servicio	Ejemplo y referente	Inconformistas
Centro Ocupacional	Aprendizaje Servicio Aprendizaje personalizado	Agradecimiento	No existen
Residencia	Aprendizaje Servicio Aprendizaje personalizado	Agradecimiento	No existen

Fuente: elaboración propia

5.2.1.2. Responsabilidad Social Educativa

Es esencial en el diseño del plan de comunicación interna definir las directrices de la Responsabilidad Social Educativa, basada en el Libro Verde, del año 2001, para el fomento de un marco europeo para la Responsabilidad Social de la Empresa, atendiendo a las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y relaciones (Loro, 2019). En cuanto a las directrices de Responsabilidad Social Educativa (ReSEd) se ha diseñado la estructura, tal como puede observarse en Anexo C, donde se han tomado para el cuadro amarillo, versado sobre la cohesión e inclusión social, las indicaciones publicadas en Ferse (Coach Familiar, 2021). Para la realización de dicha Responsabilidad Social Educativa se ha partido de los cuatro principios que gobiernan el centro. En primer lugar, la transparencia, entendida desde los procesos hasta los resultados y sus cuentas. En segunda instancia la glocalización, un concepto muy compartido que se fundamenta en una responsabilidad global iniciada a partir de lo local. A continuación, las tres es (E^3), eficacia, eficiencia y efectividad. Por último, la toma de partido por una conducta prosocial que es la que impregna cada rincón humano del centro. Existe una asunción de funciones más allá de las exigidas por la ley que llevan a la cohesión e inclusión social y, por consiguiente, a una coherencia con el estilo de liderazgo propuesto (Sanz, 2022).

Todo ello es la base para las estrategias y objetivos de la Responsabilidad Social Educativa, dividida cinco ámbitos de actuación. La igualdad de oportunidades y la justicia social y educativa forman el primero de ellos, denominado "derechos humanos". El segundo, participación activa[16] y desarrollo de la comunidad, engloba grandes estrategias socioculturales y educativas

5.2.1.3. Disfunciones comunicativas

En el centro existen las cuatro disfunciones habituales: Saturación-sobrecarga informativa, cortacircuitos, rumores y silencio. Las disfunciones detectadas son, ante todo, y la más preocupante, la sobrecarga informativa, la cual conlleva a la confusión y a un bajo

[16] La palabra participación presupone una actividad, la redundancia se utiliza para enfatizar que esa actividad debe ser, a su vez, con capacidad de emprendimiento.

rendimiento; así como las interferencias en las comunicaciones, llamadas cortacircuitos, por el hecho de no tener un PCI detallado de funcionamiento.

Queda patente la necesidad de comunicación interna, donde los objetivos genéricos podrían ser todos los que incluye Molinero (Molinero, s.f.) en el punto 4 del blog de Atisa referenciado. Algunas de las necesidades y/o realidades[17], tomadas del DAFO, son las siguientes; el alumnado posee un buen clima de centro y de relaciones intergeneracionales, pero va perdido en cuanto al seguimiento y relación entre disciplinas. El PAS se queja de la falta de comunicación con el equipo directivo, necesitan saber a quién dirigirse y qué acciones tomar; además están abrumados de trabajo. Las familias se quejan por la falta de comunicación por parte del profesorado sobre la evolución y orientación del alumnado. El equipo directivo percibe que el reparto de tareas no está equilibrado. El profesorado se queja de la falta de comunicación entre disciplinas para garantizar una correcta tutorización, echo que concuerda con las apreciaciones del alumnado.

5.2.1.4. Elección de tres de las realidades a mejorar en el Plan de Comunicación.

De todos ellos se han tomado para esta área de mejora los relacionados con el PAS, Familias y Profesorado. Se han elegido por ser el objeto que envuelve al completo al alumnado, debido a que el centro posee un gran carácter de educación personalizada. Esta elección dará una mayor calidad educativa y calidad de la educación. A partir de ello se ha creado y detallando el Plan de Comunicación, tal y como puede verse en la Figura 4.

5.2.1.5. El Plan de Comunicación

En primer lugar, el PAS se queja de la falta de comunicación con el Equipo Directivo porque necesita saber a quién dirigirse y qué acciones tomar, además están abrumados de trabajo. Desde la dirección se proponen objetivos concretos; atender, motivar y coordinar; siempre adoptando la conducta prosocial. El canal elegido para difundir el mensaje es el presencial físico, con dirección horizontal y el empleo tanto del carácter formal como informal; mediante entrevistas individuales y colectivas, así como reuniones informativas. No obstante, como se verá en el apartado 5.2.1.7. se propone la implantación de una ERP y del uso de la plataforma Microsoft 365.

[17] Se adopta la palabra realidad como sustituta de la palabra problema.

En segundo lugar, las Familias se quejan de la falta de comunicación por parte del profesorado porque no saben la evolución del alumnado y tampoco reciben orientaciones. Desde la dirección se proponen los siguientes objetivos concretos; atender, informar, motivar y coordinar; adoptando, como se ha dicho anteriormente, la conducta prosocial. Los canales elegidos son el presencial físico, con dirección horizontal y carácter tanto informal como formal; pero también se utilizará el medio digital sincrónico. Todo ello mediante entrevistas individuales y colectivas, así como reuniones formativas y la utilización de la intranet.

En última instancia, el Profesorado se queja de falta de comunicación entre las diferentes disciplinas porque necesita saber qué se realiza en cada asignatura para garantizar la correcta tutorización. Desde la dirección se proponen los siguientes objetivos concretos; atender, informar, motivar y coordinar; adoptando, como la conducta prosocial. Los canales elegidos son el presencial físico, con dirección horizontal y carácter formal, además del medio digital sincrónico. Como herramientas se elige las reuniones formativas y la utilización de la intranet.

A continuación, se muestra esquemáticamente todo lo desarrollado en los tres párrafos anteriores.

Figura 4: Plan de comunicación.

Se refiere a la persona o colectivo emisor	*Qué tipo de contenido podrá expresar cada público.*	***Pregunta esencial** de todo acto comunicativo*	*Objetivos concretos*	*Destinatarios*	*Canales utilizados para difundir el mensaje*	*Estética, identidad, estilo, tono*
¿Quién?	¿Qué?	¿Por qué?	¿Para qué?	¿Quiénes?	¿Dónde?	¿Cómo?
PAS	**Queja:** Falta de comunicación con Equipo Directivo	**Necesidades**: Saber a quién dirigirse y qué acciones tomar. Están abrumados de trabajo.	**Objetivos concretos:** 1. Atender 2. Motivar 3. Coordinar	**Stakeholders:** PAS Equipo Directivo	**Conducta:** Prosocial **Canal:** Presencial físico, dirección horizontal con carácter formal e informal.	**Tono:** Carácter formal e informal. **Herramientas**: Entrevistas individuales y colectivas Reuniones formativas.
FAMILIAS	**Queja:** Falta de comunicación por parte del profesorado	**Necesidades**: Saber la evolución del alumnado y orientaciones.	**Objetivos concretos:** 1. Atender 2. Informar 3. Motivar 4. Coordinar	**Stakeholders:** Familias Profesorado Equipo Directivo	**Conducta:** Prosocial **Canales:** 1. Presencial físico, dirección horizontal con carácter formal e informal. 2. Digital sincrónico.	**Tono:** Carácter formal e informal. **Herramientas**: Entrevistas individuales y colectivas Reuniones formativas. Intranet
PROFESORADO	**Queja:** Falta de comunicación entre disciplinas	**Necesidades**: Saber qué se realiza en cada asignatura para garantizar la tutorización.	**Objetivos concretos:** 1. Atender 2. Informar 3. Motivar 4. Coordinar	**Stakeholders:** Profesorado	**Conducta:** Prosocial **Canales:** 1. Presencial físico, dirección horizontal con carácter formal. 2. Digital sincrónico.	**Tono:** Carácter formal **Herramientas**: Reuniones formativas. Intranet

Fuente: elaboración propia

5.2.1.6. Cronograma de los planes de actuación previstos

El cronograma se puede observar en la Tabla 5. Está dividido en siete partes. La primera de ellas se inicia el día 1 de octubre de 2022 con el diseño del Plan de Comunicación y finaliza con su puesta en marcha el día 1 de enero de 2023. Durante el último trimestre de 2022 se procede a la apertura de cuenta educativa en Microsoft365, formación sobre el Plan de Comunicación, pruebas sobre el propio plan, diseño de la aplicación "Ateneu Manises" y pruebas sobre la mencionada aplicación.

Tabla 5: Cronograma.

Concepto	Fecha
Diseño del Plan de Comunicación	1 a 17 de octubre de 2022
Apertura de cuenta educativa Microsoft 365	1 de noviembre de 2022
Formación sobre el Plan de Comunicación	1 al 30 de noviembre de 2022
Pruebas sobre el Plan de Comunicación	1 de noviembre al 31 de diciembre de 2022
Diseño de aplicación "Ateneu Manises"	1 al 30 de noviembre de 2022
Pruebas sobre la aplicación "Ateneu Manises"	1 al 31 de diciembre de 2022
Inicio del Plan de Comunicación al completo	1 de enero de 2023

Fuente: elaboración propia

Al iniciar enero de 2023, concretamente el día 9, se pondrá en marcha y podrá iniciarse su evaluación.

5.2.1.7. Recursos necesarios

A continuación, se desarrollan los recursos necesarios para la implementación del Plan de Comunicación, divididos en humanos y materiales y económicos.

5.2.1.7.1. Humanos

Poner en marcha el Plan de Comunicación descrito anteriormente requiere de la participación de todo el personal laboral del centro. Pues la implementación de la herramienta Microsoft365 requiere de sesiones de formación interna sobre su utilización para conseguir un correcto funcionamiento. En el caso de la implementación de la intranet, materializada en la aplicación "Ateneu Manises" será el departamento de administración, bajo la supervisión del Equipo directivo, el encargado de su gestión. Para ello se realizará formación, contemplada en el presupuesto ofrecido por Playoff informática, al PAS y Equipo directivo.

5.2.1.7.2. Materiales y económicos

Para una mejor comprensión del uso y gestión de los recursos materiales se han dividido en las categorías de software, hardware y publicidad y marketing. Una vez establecidos los recursos materiales se detallan los recursos económicos con los presupuestos correspondientes.

Software y Hardware

Para el desarrollo de la comunicación interna se abre cuenta educativa de Microsoft 365 con correos corporativos (@ateneumanises.com) para cada uno de los recursos humanos. De este modo el personal puede comunicarse internamente con el paquete de Microsoft 365, con la utilización, principalmente, de los grupos de Teams.

Por otro lado, la creación de la aplicación propia Ateneu Manises, con la que las familias y alumnado tendrán acceso directo a su expediente y a la realización de cualquier comunicación con el centro; así como consultar recibos, inscribirse a actividades complementarias, entre otras muchas cosas. Esta base de datos repercute en un ahorro de recursos y tiempo en favor de una mejor imagen organizativa del centro. Para la creación de la aplicación ha sido necesario solicitar el número DUNS® para la creación, también, de la aplicación en IOS.

Cada aula dispone de un ordenador conectado a internet, además de red wifi para el uso personal de otros dispositivos como ordenadores portátiles o smartphones, para que pueda desarrollarse una correcta comunicación atendiendo, también, al artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (BOE 06/12/2018), donde se describe el derecho a la desconexión digital.

Sobre la red wifi se procede a la solicitud de presupuesto a la empresa Nunsys, la cual ha creado, inicialmente, un plano de calor para poder efectuar el presupuesto. Para un correcto espacio wifi es necesaria la instalación de un rack específico con cableado único protegido para que la línea wifi no se vea afectada. Una vez completada se instalarían los 4 puntos de emisión wifi para obtener la cobertura deseada.

Publicidad y marketing

Para que no exista ninguna interferencia comunicativa se dedicará una partida presupuestaria específica para promocionar el uso de las plataformas. Todo ello sin perjuicio de mantener las comunicaciones informales que tanto valor aportan a un centro educativo. La promoción se

basará en la publicación de infografías, así como la impresión de materiales publicitarios sobre su uso y los protocolos de actuación.

Económicos

En la Tabla 6 se pueden observar los recursos económicos destinados a inversiones para abordar el Plan de Comunicación.

Tabla 6: Presupuesto de inversiones. P. Comunicación.

Proveedor	Descripción	Coste
Nunsys	Auditoría de Red	424,71€
Nunsys	Cobertura WIFI	3.127,73€
	Total inversión	3.552,44€

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7 se observan los recursos económicos destinados a gasto para el desarrollo del Plan de Comunicación.

Tabla 7: Presupuesto de gastos. P. Comunicación.

Proveedor	Descripción	Coste
Playoff Informática	Aplicación propia "Ateneu Manises"	150,00€/mes
Papel's	Infografías, material de marketing	99,99€/mes
	Subtotal mensual	249,99€
Nunsys	Inspección anual	200,00€
	Total anual	3.199,88€

Fuente: elaboración propia

Por tanto, el total de recursos económicos, en cuatro años, destinados a la primera área de atención preferente será de: 3.552,44€ en inversiones y 12.799,52€ en gastos; total: 16.351,96€.

5.2.2. Área de atención preferente 2

El artículo 102 de la LOMLOE establece la formación permanente del profesorado. Sin embargo, para los profesionales de las enseñanzas musicales profesionales privadas no existe una mínima oferta que garantice el acceso a los cursos que propone el CEFIRE de la Comunidad Valenciana. Ante la imposibilidad de acceder a ellos por el orden categórico que se establece

para el acceso[18] y las pocas plazas ofertadas, se fuerza a los centros privados a buscar por ellos mismos cómo cubrir las necesidades de formación permanente que también establece el convenio colectivo. El artículo 14.3.a) de la Resolución de 15 de julio de 2022 (DOGV, núm. 9389, de 15 de julio de 2022) también incide sobre la formación permanente.

La importancia de la formación reside en obtener cursos homologados que le puedan servir, también, al profesorado en futuras salidas profesionales para enriquecer al propio centro. La formación es parte fundamental de los estímulos que conforman la estrategia del liderazgo transformacional.

5.2.2.1. Cronograma de los planes de actuación previstos

Se propone un Plan de formación del profesorado que abarca 3 cursos lectivos 22-23, 23-24 y 24-25. Se establecen un total de siete cursos de formación de 100h cada uno, versados sobre las necesidades del profesorado y en cumplimiento de los ideales y valores del centro. Todos estos cursos son online, ofrecidos por cenhomologados.com y certificados por UNIR, la Universidad Internacional de La Rioja. Cada curso tiene una duración de 20 días.

Tal y como se propone en la Tabla 8 se inicia el primer curso el día 2 de mayo de 2023 (véase el apartado 5.2.3 para observar que existe otro curso de formación en el mes de marzo de 2023, enmarcado, este, en la tercera área de atención preferente) con el título "Coaching educativo", el 2 de octubre de 2023 se iniciará el curso "Inteligencias múltiples para docentes". En el año 2024 se ofrecerán 3 cursos más, el primero el 8 de enero "Educación personalizada", segundo el 1 de abril "Atención a la diversidad de una realidad cambiante en los centros" y el 1 de octubre "Uso de las TIC parte 1". Para finalizar el curso 2024-2025 se realizarán dos cursos más "Uso de las TIC parte 2" que se iniciará el 8 de enero de 2025 y el 7 de abril "Escuela de familia. La aportación de las familias a la educación de sus hijos".

Tabla 8: Cronograma.

Concepto	Fecha
Coaching educativo	2 al 21 de mayo de 2023
Inteligencias múltiples para docentes	2 al 23 de octubre de 2023
Educación personalizada	8 al 24 de enero de 2024

[18] Primero funcionariado de carrera, después funcionariado en prácticas, funcionariado interino y por último otros.

Atención a la diversidad de una realidad cambiante en los centros	1 al 20 de abril de 2024
Uso de las TIC parte 1	1 al 20 de octubre de 2024
Uso de las TIC parte 2	8 al 24 de enero de 2025
Escuela de familia. La aportación de las familias a la educación formal de sus hijos	7 al 28 de abril de 2025

Fuente: elaboración propia

El objetivo primordial es dotar al profesorado de herramientas y recursos psicodidácticos suficientes donde encontrar un equilibrio con la sociedad cambiante, acercando el proceso enseñanza-aprendizaje al alumnado, familiares y entorno. Hacer que el propio profesorado forme parte, y pueda convertirse, en líder transformacional de sus clases y del centro; es decir, que comparta la visión, esté satisfecho y se implique como parte fundamental del compromiso que comporta la gestión del cambio.

5.2.2.2. Recursos necesarios

A continuación, se desarrollan los recursos necesarios para la implementación del Plan de Formación, divididos en humanos y materiales y económicos.

5.2.2.2.1. Humanos

Como recursos humanos necesarios se requiere el profesorado que impartirá cada curso, contratado directamente para impartir la formación, y el propio personal del centro educativo al completo, pues la formación va dirigida tanto a docentes como al PAS, para que este último entienda y pueda compartir la línea general que se pretende seguir.

5.2.2.2.2. Materiales y económicos

Los cursos son 100% online para mayor comodidad. Pueden realizarse en ordenador, tableta o smartphone personal, aunque se dispondrá de ordenadores en el centro para su realización. De esta forma el profesorado podrá elegir la forma que más le interese.

Tabla 9: Presupuesto curso de formación.

Concepto	**Coste**
Coaching educativo x 18+3	1.155,00€
Inteligencias múltiples para docentes x 18+3	1.155,00€
Educación personalizada x 18+3	1.155,00€
Atención a la diversidad de una realidad cambiante en los centros x 18+3	1.155,00€
Uso de las TIC parte 1 x 18+3	1.155,00€
Uso de las TIC parte 2 x 18+3	1.155,00€

Escuela de familia. La aportación de las familias a la educación formal de sus hijos x 18+3	1.155,00€
Total…	**8.085,00€**

Fuente: elaboración propia

5.2.3. Área de atención preferente 3

La dignificación empieza por disponer de leyes que ofrezcan un valor igualitario a los estudios artísticos en todos los ámbitos, pero principalmente en materia de orientación y/o atención psicoterapéutica. En la actualidad ninguna ley contempla este departamento profesional, la organización de la orientación educativa o similar en las enseñanzas de conservatorio de música y danza.

Las primeras observaciones sobre la necesidad orientativa, tanto de especialistas como referencias a equipos de orientación, aparecen en Manchado (1997) cuando hace alusión al momento de la elección de la especialidad instrumental. Por su parte, años más tardes, Pliego (2001) los propone como medida para la reducción del abandono de los estudios de conservatorio, que se encuentra, actualmente, superior al 80% (Cultura y Deporte, 2022). Moreno (2009) va más allá solicitando apoyo, también, al profesorado mediante la adaptación curricular. Ponce de León (2009) y Lago (2009) buscan la necesidad de estos servicios en otra línea más interior, concretamente en el desarrollo sentimental atendiendo a las peculiaridades que estos estudios generan.

En la Revista de Educación número 359, en las páginas 298-331 aparece el estudio (Lago & Ponce de León, 2012) sobre el servicio de orientación realizado en diferentes conservatorios profesionales, donde se atribuye la función de orientación al profesorado. El resultado del estudio muestra que un gran número de profesorado y alumnado solicitan la creación de la figura del orientador, aunque en primer orden de propuestas de mejora aparece el aumento de actividades extracurriculares destinadas a temas de orientación profesional. En este estudio es relevante destacar la siguiente Tabla 6, donde aparece, entre el propio alumnado, el desconocimiento de salidas profesionales más allá de las ordinarias como profesor o miembro de una agrupación.

Tabla 10: Grado de conocimiento e información sobre las profesiones vinculadas a la música (4 = máximo, 0 = mínimo)

Profesiones vinculadas a la música	GRADO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN (4 = MÁXIMO, 0 = MÍNIMO)	
	Media	Varianza
Afinador, constructor, reparador de instrumentos	1,02	0,425
Arreglista	0,72	0,352
Bibliotecario musical, archivero, documentalista	0,98	0,412
Compositor	2,10	0,484
Crítico Musical	1,10	0,416
Director de coro o de orquesta	1,90	0,524
Disyóquey	0,96	0,479
Editor	0,52	0,242
Intérprete solista	3,08	0,377
Locutor de programas musicales	1,12	0,469
Miembro de una orquesta, de un coro o de una agrupación de cámara	2,96	0,391
Músico de estudio	1,42	0,578
Musicólogo, investigador, historiador de la música	1,62	0,571
Musicoterapeuta	0,86	0,241
Productor musical	0,72	0,346
Profesor de conservatorio o de escuela de música	3,02	0,365
Profesor de música en un colegio instituto	3,02	0,385
Profesor particular	3,02	0,358
Representante artístico	0,60	0,312
Técnico de sonido	1,08	0,478
Terapeuta especializado en problemas del músico	0,52	0,301

Fuente: ***Revista de educación, 359. Septiembre-diciembre 2012, p.314,*** **(Lago & Ponce de León, 2012)**

Esta realidad lleva a que, iniciado el año 2023, no se contemple, todavía, en los conservatorios profesionales el departamento de orientación o la creación de la figura del orientador[19]. El sistema de estudio no dignifica la gran variedad de profesiones. La enseñanza profesional únicamente prepara intérpretes, independientemente de que la prueba de acceso a los estudios superiores pueda ser a sonología, musicología, composición, dirección, pedagogía o intérprete. Incluso las diferentes carreras no ofrecen la posibilidad de acceder a algunas otras profesiones o valorarlas como necesarias para un desarrollo artístico completo y equilibrado.

[19] Sí hay conservatorios con el dicho departamento, como el Conservatorio profesional Arturo Soria de Madrid, que inició su actividad en septiembre de 2014.

5.2.3.1. Algunos ejemplos

Andalucía tiene regulado el Departamento de orientación en el Decreto 361/2011, de 7 de diciembre (BOJA, 2011), concretamente en su artículo 76. En comparación con la enseñanza secundaria obligatoria carece de funcionalidades, las cuales están ligadas junto a la formación del profesorado, evaluación e innovación educativa, todo ello bajo el nombre de DOFEI.

En la Comunidad Valenciana no existe la regulación del departamento de orientación, sino que atribuye las funciones de orientación en la práctica tutorial, según se recoge en la Resolución de 15 de julio de 2022, del secretario autonómico de Educación y Formación Profesional, por la que se dictan instrucciones en materia de ordenación académica y de organización de la actividad docente de los conservatorios y centros autorizados de enseñanzas artísticas elementales y profesionales de Música y Danza de la Comunitat Valenciana para el curso 2022-2023 (DOGV, núm. 9389 de 22 de julio de 2022). Esta resolución hace referencia al Decreto 57/2020, de 8 de mayo, del Consell, de regulación de la organización y el funcionamiento de los conservatorios profesionales de Música y de Danza dependientes de la Generalitat (DOGV, núm. 8817 de 21 de mayo de 2020), donde no se hace referencia a nada parecido a un departamento de orientación.

A tenor de lo referido en los párrafos anterior se desarrolla, a continuación, la transformación del Departamento de Orientación y atención Psicológica, ya existente, como elemento necesario y seña de identidad del futuro centro profesional de música como resultado de la aplicación de un liderazgo transformacional.

5.2.3.2. Cronograma de los planes de actuación previstos

Teniendo en cuenta los aspectos pedagógicos e identitarios, así como la trayectoria en innovación educativa, se propone, a continuación, la creación del primer departamento de orientación en un conservatorio en la Comunidad Valenciana. El cronograma es el expuesto en la siguiente tabla.

Tabla 11: Cronograma. Fuente: elaboración propia.

Concepto	**Fecha**
Creación del departamento	1 de febrero de 2023
Formación del claustro	1 al 20 de marzo de 2023
Formación del departamento	17 de abril a 30 de septiembre de 2023
Creación del POAP y toma de datos del alumnado	2 de octubre a 10 de noviembre de 2023

Presentación del departamento	24 de noviembre de 2023

Fuente: elaboración propia.

5.2.3.2.1. Transformación del Departamento

Teniendo en cuenta el capital aportado para transformar en estudios profesionales reglados las enseñanzas impartidas en la Escuela de Música "Ateneu de Manises" se transforma el actual departamento de orientación para configurarlo conforme a lo establecido en el Decreto 72/2021, de 21 de mayo , del Consell, de organización de la orientación educativa y profesional en el sistema educativo valenciano (DOGV, núm. 9099 de 3 de junio de 2021)[20], formado por tres profesionales, con cuatro áreas de intervención: orientación profesional, orientación en los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención a la diversidad y orientación para la prevención y el desarrollo.

5.2.3.2.2. Desarrollo

Para un correcto desarrollo del departamento se propone, inicialmente, formación específica para los integrantes del departamento y una formación general para todo el claustro. La formación específica para los integrantes del departamento consiste en la realización del curso Experto Universitario en Inteligencia emocional, especialidad educación emocional que se iniciará el día 17 de abril de 2023. En cuanto al claustro se propone el curso de Inteligencia emocional en el contexto educativo que se iniciará el día 1 de marzo de 2023.

Una vez realizada la formación, el 2 de octubre de 2023 se procederá a la creación del Plan de Orientación Académica (POAP) junto a la toma de datos del alumnado para ser atendido por el departamento. Dicho plan quedará finalizado el 10 de noviembre de 2023.

5.2.3.2.3. Presentación

Finalizado el Plan de orientación académica se procederá a la presentación del departamento a las familias y alumnado para la correcta comunicación y utilización. La presentación tendrá lugar el día 24 de noviembre de 2023. Momento en que empezará a funcionar a pleno rendimiento siguiendo las atribuciones del mencionado Decreto 72/2021.

[20] Este Decreto solo afecta a los centros públicos y concertados. Pero al no existir ningún plan para los centros privados como los conservatorios se toma éste como base para su configuración.

5.2.3.3. Recursos necesarios

A continuación, se desarrollan los recursos necesarios para la Transformación del departamento de orientación, divididos en humanos y materiales y económicos.

5.2.3.3.1. Humanos

Teniendo en cuenta las necesidades de la Escuela de Música "Ateneu de Manises" se requieren tres profesionales; especialista en psicología, especialista en audición y lenguaje y especialista en pedagogía terapéutica.

Atendiendo a la Resolución de 28 de marzo de 2022, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XI Convenio colectivo nacional de centros de enseñanza privada de régimen general o enseñanza reglada sin ningún nivel concertado ni subvencionado[21]. Se ofrece la Tabla 7 con la relación de costes para el departamento formando por tres especialistas.

Tabla 12: Costes de los recursos humanos del Departamento de Orientación.

Categoría profesional	**Año 2023**
Orientación - Grupo II. Personal de servicios complementarios. Nivel I	23.355,28€
Audición y Lenguaje - Grupo II. Personal de servicios complementarios. Nivel II	23.355,28€
Pedagogía terapéutica - Grupo II. Personal de servicios complementarios. Nivel II	23.355,28€
Subtotal A	**70.065,84€**
Seguridad Social	21.650,34€
Seguro Profesorado	45,00€
Prevención de riesgos laborales + Vigilancia de la salud	600,00€
Subtotal B	**22.295,34€**
TOTAL A+B	**92.361,18€**

Fuente: elaboración propia a partir de las Tablas Salariales del XI Convenio nº99001925011986[22].

Además del personal específico del departamento se requiere la participación de todo el profesorado para la adquisición de conocimientos mediante el curso de formación en educación emocional.

[21] *BOE, 87,* de 12 de abril de 2022. https://www.boe.es/eli/es/res/2022/03/28(13)
[22] Estos costes ya están asumidos actualmente en el centro no reglado. Por ello no serán computados a efectos del presupuesto.

5.2.3.3.2. Materiales y económicos

Se precisa de área confortable, así como la utilización de dispositivos electrónicos como ordenador, tableta o smartphone para el desarrollo de los cursos formativos. Se habilitará el área de informática del centro para aquellos que deseen. En cuanto al departamento, ya existe su despacho, por lo que no es necesaria ninguna inversión en este sentido.

Por lo que respecta a la cuestión económica, se puede ver en la siguiente tabla el presupuesto de los cursos de formación.

Tabla 13: Presupuesto cursos de formación.

Formación	**Precio**
Experto Universitario en Educación Emocional – UNIR x 3 docentes	8.736,00€
Curso Educación Emocional – Euroinnova x 18 docentes + 3 PAS	4.200,00€
Total	**12.936,00€**

Fuente: elaboración propia

6. Evaluación y seguimiento

Cualquier proceso, si se aspira a su calidad, debe tener un correcto seguimiento, una evaluación y propuestas de mejora. En la evaluación de los procesos se contemplan tres ejes (Zabalza & Zabalza, 2012). La eficacia y el rendimiento de la innovación, es decir, si se han logrado los objetivos propuestos. El valor de la propuesta innovadora en un contexto y situación educativa determinada y en última instancia la utilidad de la evaluación.

Atendiendo al liderazgo transformacional establecido en el punto 5.1., según se ha especificado en la Figura 2, en su apartado cuatro se establecen dos líneas; la Acción y el Compromiso. Para una correcta Acción se requiere de control, seguimiento y evaluación, que es el punto que se atiende ahora. En coherencia con dicho liderazgo la evaluación y sus indicadores deben estar en consonancia con el Compromiso de una visión compartida, la satisfacción y la implicación.

Los criterios de evaluación propuestos para las tres áreas son los mismos. Los criterios abarcan las cuatro dimensiones del conocimiento desde la dimensión evaluadora del proceso cognitivo (Anderson & Krathwohl's, 2001):

1. Comprobar la coherencia del ideario del centro con los hechos, entendiendo los estímulos de motivación, comunicación y formación para dar paso a la acción mediante el control, seguimiento y evaluación.
2. Determinar y asumir la relevancia del Clima del centro para responder a su aplicación y transmisión dentro del marco normativo.
3. Juzgar eficientemente lo documentos institucionales y realizar aportes de mejora de forma participativa respondiendo al principio de satisfacción.
4. Reflexionar sobre la propia transformación del centro para responder a la implicación de uno mismo.

Es por ello por lo que se referirá a estos cuatro criterios de evaluación únicamente por su primera palabra en los subapartados correspondientes; comprobar, determinar, juzgar y reflexionar.

Las herramientas evaluadoras serán para todas las dimensiones de comprobación la encuesta, la guía de observación y la escala de actitudes. Para las dimensiones de determinación se emplearán registros, organizadores gráficos y rúbricas. Se utilizará el informe y la entrevista

para las dimensiones de juicio y el porfolio, blog del profesorado y debate para las dimensiones de reflexión.

Tabla 14: Herramientas de evaluación.

Dimensión	**Herramientas de evaluación**		
Factual: Comprobar	Encuesta	Guía de observación	Escala de actitudes
Conceptual: Determinar	Registro	Organizador gráfico	Rúbrica
Procedimental: Juzgar	Informe	Entrevista	-
Metacognitiva: Reflexionar	Porfolio	Blog del profesorado	Debate

Fuente: elaboración propia

Con la máxima "los cambios los generan las personas" del liderazgo elegido, toda la evaluación se centra en mejorar y fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y el aumento de los niveles de motivación.

Los objetivos enunciados en el punto 3, crear un Plan de Comunicación Interna, diseñar un Plan de Formación del Profesorado y Transformar el departamento de orientación, encuentran en este apartado su fin último que son, como se cita en el párrafo anterior, las personas; obteniendo cada una de ellas el reconocimiento que le corresponde en consonancia con el ideario del centro.

6.1. Área de atención preferente 1

El Plan de Comunicación tiene su seguimiento (apartado 6.1.1.) y su evaluación e indicadores de logro (apartado 6.1.2.) dividido en los tres sectores de atención elegidos; PAS, Familias y Profesorado.

6.1.1. Procedimientos de seguimiento

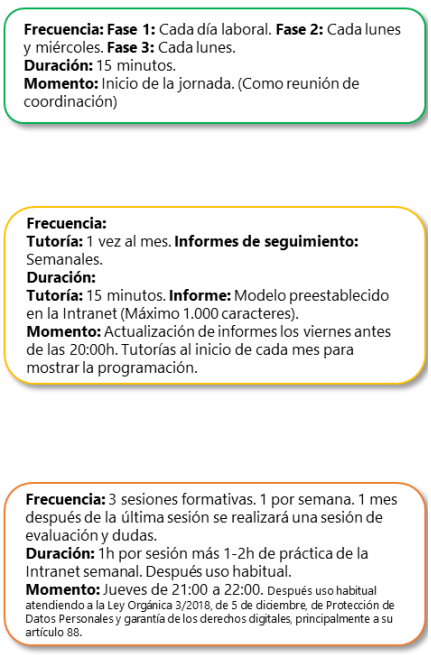
El procedimiento de seguimiento para la mejora de las peticiones del PAS queda fijado en 3 fases. Debido a la urgencia e importancia de atención la fase 1 comprende durante un mes una reunión diaria de coordinación y creación, poco a poco, de las pautas de acción; es aquí muy importante que sientan que es un trabajo de mejora participativo y no impuesto. La fase 2 tendrá la duración de un mes y las reuniones de coordinación se reducen a los lunes y miércoles. Finalmente, la fase 3, al tercer mes las reuniones de coordinación se reducen a una sesión semanal los lunes. Esta fase durará hasta final de curso, al no ser que durante las

evaluaciones de seguimiento sea necesaria alguna modificación. Todas las reuniones tienen prevista una duración máxima de quince minutos a primera hora y un seguimiento por la plataforma Microsoft 365 en el equipo de Teams "Administración" para todo cuanto necesiten.

En cuanto a la atención de las familias consiste en una tutoría al mes de quince minutos. Para que la tutoría pueda funcionar con la debida formalidad el profesorado deberá proporcionar los partes semanales de seguimiento actualizados en la intranet. Las tutorías se realizarán al inicio de cada mes para mostrar la programación. Tras cada tutoría se cumplimentará el modelo preestablecido en la Intranet. La frecuencia del cumplimiento de las tutorías e informes funcionará durante todos los meses del curso.

Para el profesorado se realizarán tres sesiones formativas sobre el uso de la Intranet "Ateneu Manises" así como el uso de la herramienta Microsoft 365 y Aula Virtual. Cada sesión será semanal y tendrá la duración de una hora; el horario para la formación será los jueves de 21:00 a 22:00. Además, se proponen entre una y dos horas de práctica con la intranet entre cada sesión. Un mes después de las tres semanas de formación se realizará una sesión de evaluación y dudas. Una vez completada la formación se realizará el uso habitual atendiendo al artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre (BOE 06/12/2018).

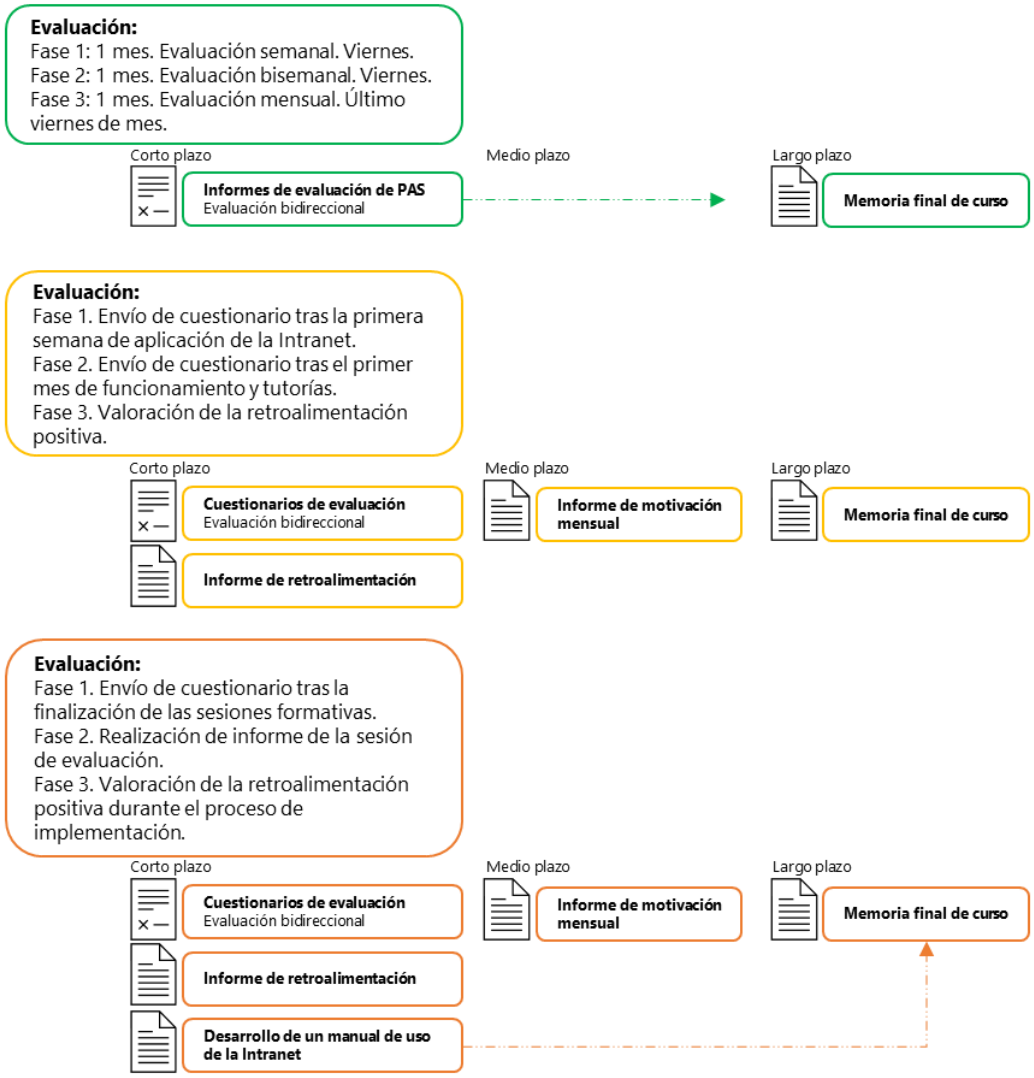
Figura 5: Procedimientos de seguimiento.



Fuente: elaboración propia

6.1.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro

Figura 6: Evaluación.



Fuente: elaboración propia

Los criterios de evaluación junto a sus indicadores de logro se establecen en la siguiente Tabla.

Tabla 15: Criterios de evaluación e indicadores. Área 1

Criterio de evaluación	Indicadores de logro
Comprobar si el PAS sabe qué hacer y a quién dirigirse mediante la superación del 80% de la encuesta bimensual ENC-PAS-01.1. y la superación del 80% de la escala de actitudes ESC-PAS-01.1. de periodicidad mensual.	1. Lista las acciones a realizar 2. Resume las características de cada proceso-acción. 3. Responde la atención personalizada, las llamadas y correos electrónicos con eficacia, eficiencia y efectividad, así como deriva a las personas correspondientes. 4. Selecciona y diferencia entre urgente e importante. 5. Genera y distribuye las acciones atendiendo a la comprobación de los indicadores anteriores.

Comprobar si las familias conocen el trabajo del profesorado mediante la superación del 60% de la encuesta trimestral ENC-FAM-01.1.	1. Lista las principales líneas de actuación del profesorado. 2. Resume el proceso de enseñanza-aprendizaje que realiza el profesorado. 3. Selecciona y valora los aspectos positivos del trabajo del profesorado.
Comprobar la retroalimentación de las familias y alumnado mediante la guía de observación con la apertura de más del 60% de las comunicaciones y la respuesta en más del 50%.	1. Responde las comunicaciones del profesorado. 2. Genera una crítica constructiva.
Comprobar si el profesorado sabe cómo se hacen las cosas mediante la superación del 80% de la encuesta trimestral ENC-PRO-01.1. y la superación del 80% de la escala de actitudes ESC-PRO-01.1. de periodicidad trimestral.	1. Lista las acciones a realizar 2. Resume las características de cada proceso-acción. 3. Responde la atención personalizada, las llamadas y correos electrónicos con eficacia, eficiencia y efectividad, así como deriva a las personas correspondientes. 4. Selecciona y diferencia entre urgente e importante. 5. Genera y distribuye las acciones atendiendo a la comprobación de los indicadores anteriores.
Comprobar la pertenencia a la cultura de centro del profesorado mediante la superación del 80% de la escala de actitudes ESC-PRO-01.2.	1. Lista nuevas acciones a emprender. 2. Resume las características que observa en el alumnado y las familias. 3. Genera nuevo material comunicativo-educativo.
Determinar los canales de comunicación oficiales mediante la superación del 60% de la rúbrica general RUB-GEN-01.	1. Reconoce los canales de comunicación oficial. 2. Proporciona información a personas nuevas. 3. Diferencia entre comunicación formal e informal. 4. Reúne a las personas correspondientes para tratar los asuntos pertinentes.
Juzgar el Plan de Comunicación mediante entrevista semestral al 100% del PAS, al 75% del profesorado, al 25% del alumnado y al 10% de las familias.	1. Recuerda los canales de comunicación. 2. Clarifica y conoce el funcionamiento del Plan de Comunicación. 3. Lleva a término los procesos establecidos por los canales correspondientes. 4. Integra el procedimiento en el día a día. 5. Diseña su propia estrategia de comunicación sobre el Plan propuesto.
Reflexionar sobre el Plan de Comunicación mediante la participación del 80% del Personal Laboral en un debate específico.	1. Identifica los procesos del Plan de Comunicación. 2. Predice la propia respuesta dentro del Plan. 3. Utiliza técnicas con sus propios recursos sobre el Plan. 4. Deconstruye sus propios prejuicios.

Fuente: elaboración propia

6.2. Área de atención preferente 2

Al tratarse de cursos bonificables por Fundae[23] deben tener un diseño previo de evaluación. A continuación, se establece el procedimiento de seguimiento y criterios de evaluación para los tres años de formación.

[23] Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.

6.2.1. Procedimientos de seguimiento

Independientemente del funcionamiento del curso, que ofrece su propio seguimiento y certificado se propone, como centro educativo, un seguimiento continuo de la formación mediante seis pasos. Una semana previa a cada curso, véase Tabla 8, se realizará una presentación de este junto con un debate y puesta en común sobre los conocimientos del claustro sobre la materia, así como el grado de implementación en las programaciones y el desarrollo de las clases. Durante el curso, de veinte días de duración, se realizarán dos debates para poner en común lo aprendido hasta el momento, con la finalidad de sentirse un gran equipo en formación en la misma dirección. Estos debates se realizarán los días ocho y dieciséis del curso. El último día del curso se lanzará encuesta de satisfacción sobre el desarrollo del curso, la presentación y el seguimiento de las dos sesiones de puesta en común. Una semana después de la finalización del curso se realizará un debate de contraste entre lo aprendido y el ideario del centro. Con los resultados se creará una infografía con los resultados a implementar como docentes en el aula y, en su caso, para modificar programaciones, así como proponer la modificación de PGA y/o PEC.

Tabla 16: Procedimiento de seguimiento.

Curso de formación en educación emocional	**Fecha**
Presentación de la formación y debate	1 semana antes del inicio del curso
Debate y puesta en común	Cumplidos los 8 días del curso
Debate y puesta en común	Cumplidos los 16 días del curso
Encuesta de satisfacción del profesorado	Último día del curso
Debate contrastado con el ideario del centro	1 semana después del fin del curso
Creación de infografía con los resultados a implementar	1 semana después del fin del curso

Fuente: elaboración propia

6.2.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro

Los criterios de evaluación junto a sus indicadores de logro se establecen en la siguiente Tabla.

Tabla 17: Criterios de evaluación e indicadores. Área 2

Criterio de evaluación	**Indicadores de logro**
Comprobar el grado de conocimiento del ideario del centro mediante la superación del 80% de la encuesta ENC-PRO-02.1 y el 80% de la escala de actitudes ESC-PRO-02.1, ambas de periodicidad semestral.	1. Lista los valores característicos del centro. 2. Resume la visión, misión y valores del centro. 3. Responde las cuestiones relacionadas con el ideario sin dudar. 4. Selecciona las frases apropiadas en relación con el ideario del centro.

	5. Genera material didáctico teniendo en cuenta el ideario del centro.
Comprobar el rendimiento del personal laboral a través de su estado emocional mediante la superación del 70% de la escala de actitudes ESC-PRO-02.2. de periodicidad trimestral.	1. Lista su propio estado emocional. 2. Resume su estado emocional con la carga laboral. 3. Responde y contribuye positivamente al clima del centro. 4. Selecciona las partes positivas. 5. Genera una crítica constructiva.
Determinar el grado de asunción de los conceptos aprendidos en las programaciones mediante la superación del 75% de la rúbrica RUB-PRO-02.1. un mes después de la finalización de cada curso de formación.	1. Reconoce las ideas clave. 2. Proporciona información a personas nuevas. 3. Diferencia la línea estratégica educativa que se quiere seguir frente al pasado. 4. Reúne a las personas correspondientes para formar equipos de trabajo.
Determinar el desarrollo personal y profesional de la formación mediante la superación del 60% de la rúbrica RUB-PRO-02.2. un mes después de la finalización de cada curso de formación.	1. Reconoce cambios en su desarrollo personal y profesional. 2. Proporciona y valida información a personas de su entorno 3. Diferencia el ámbito profesional del personal.
Juzgar las programaciones a tenor de la formación recibida mediante entrevista al 100% del profesorado con periodicidad semestral.	1. Recuerda el ideario de centro. 2. Clarifica los objetivos y criterios de evaluación de las programaciones. 3. Lleva a término los cambios necesarios en las programaciones. 4. Integra el procedimiento en el día a día. 5. Diseña su propia programación, haciéndola suya.
Juzgar la atracción, la interactuación y el deleite mediante entrevista al 100% del profesorado con periodicidad semestral.	1. Recuerda la finalidad de ser docente, la educación emocional y la neuroeducación. 2. Clarifica los procesos de interactuación con el alumnado y familias. 3. Lleva a término procesos de deleite del alumnado en relación con el ideario. 4. Integra la atracción, interactuación y deleite en el día a día. 5. Diseña su propia estrategia de comunicación sobre el Plan propuesto.
Reflexionar sobre la formación recibida y la transformación del centro mediante el modelo de porfolio POR-PROF-02.1. a presentar ante el claustro por el 50% del profesorado, con periodicidad semestral.	1. Identifica la coherencia del ideario de centro. 2. Predice la propia respuesta acorde con el ideario. 3. Utiliza técnicas con sus propios recursos enmarcados en el ideario. 4. Deconstruye sus propios prejuicios. 5. Crea y transforma el centro con sus aportaciones.

Fuente: elaboración propia

6.3. Área de atención preferente 3

Esta área posee dos frentes para su seguimiento y evaluación. La primera de ellas es la formación del departamento en Expertos Universitarios en educación emocional y el claustro en educación emocional, mientras que la segunda de ellas es la transformación del departamento en su pleno rendimiento.

6.3.1. Procedimientos de seguimiento

Se propone un procedimiento de seguimiento para la formación y otro para la transformación. No es objeto de este apartado hacer un seguimiento de las funciones del departamento una vez creado, sino de su transformación en un departamento profesional.

El procedimiento de seguimiento queda estipulado de la siguiente manera:

Tabla 18: Procedimiento de seguimiento.

Curso de formación en educación emocional	**Fecha**
Presentación de la formación del claustro	15 de febrero de 2023
Debate y puesta en común	9 de marzo de 2023
Debate y puesta en común	18 de marzo de 2023
Encuesta de satisfacción del profesorado	20 de marzo de 2023
Creación de programa de educación emocional (PEE)	20 de marzo al 29 de junio de 2023
Encuesta de satisfacción del profesorado	3 de julio de 2023
Transformación de las programaciones	3 al 14 de julio de 2023
Creación de comisión de Educación Emocional	1 de septiembre de 2023
Seguimiento en las evaluaciones	6 al 8 de junio de 2023
Creación y edición del libro "Emoción-arte"	Curso 2023-2024
Curso Experto Universitario en Ed. Emocional	**Fecha**
Presentación del curso	10 de abril de 2023
Formación del departamento	17 de abril a 30 de septiembre de 2023
Debate y puesta en común	5 de mayo de 2023
Debate y puesta en común	6 de junio de 2023
Debate y puesta en común	3 de julio de 2023
Debate y puesta en común	29 de septiembre de 2023
Evaluación y encuesta de satisfacción	2 de octubre de 2023
Creación del POAP y toma de datos	**Fecha**
Creación del POAP y toma de datos del alumnado	2 de octubre a 10 de noviembre de 2023
Evaluación del proceso de creación	13 de noviembre de 2023
Presentación del departamento	24 de noviembre de 2023
Encuesta de satisfacción a alumnado y familias	24 de noviembre de 2023

Fuente: elaboración propia

6.3.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro

Los criterios de evaluación junto a sus indicadores de logro se establecen en la siguiente Tabla.

Tabla 19: Criterios de evaluación e indicadores. Área 3

Criterio de evaluación	Indicadores de logro
Comprobar el grado de asunción de los problemas de salud mental del alumnado mediante la superación del 80% de la encuesta ENC-PRO-03.1. de periodicidad trimestral.	1. Lista las principales carencias. 2. Resume su percepción sobre el alumnado. 3. Selecciona y adapta los contenidos de las programaciones. 4. Genera material didáctico atendiendo a las adaptaciones curriculares.
Comprobar el desarrollo de la educación emocional mediante la superación del 80% de la encuesta ENC-PRO-03.2. y el 80% de la escala de actitudes ESC-PRO-03.1. ambas de periodicidad trimestral.	1. Lista su propio estado emocional y ofrece un listado con las tres características positivas de cada alumno/a. 2. Resume positivamente la personalidad de cada alumno/a. 3. Responde a las expectativas emocionales del alumnado. 4. Selecciona las partes positivas y las negativas. 5. Genera el clima apropiado en el aula para el correcto desarrollo.
Determina las acciones al proceso de enseñanza-aprendizaje	1. Reconoce las ideas clave. 2. Proporciona las herramientas necesarias para el proceso enseñanza-aprendizaje. 3. Diferencia qué acciones son más relevantes a ejecutar según el alumnado. 4. Reúne a las personas correspondientes para formar equipos de trabajo.
Juzgar el PEC en atención a la educación emocional	1. Recuerda el ideario de centro. 2. Clarifica los objetivos y criterios de evaluación de las programaciones. 3. Lleva a término los cambios necesarios en las programaciones. 4. Integra el procedimiento en el día a día. 5. Diseña su propia programación, haciéndola suya.
Reflexionar sobre la coherencia del departamento de orientación en la enseñanza musical profesional mediante debate del 100% del profesorado en el claustro, con periodicidad trimestral.	1. Identifica la coherencia del ideario de centro con las aportaciones del ámbito artístico al desarrollo personal, emocional y profesional del alumnado. 2. Utiliza el departamento de orientación para el plan de acción tutorial y el seguimiento del alumnado. 3. Deconstruye sus propios prejuicios. 4. Crea y transforma el aula y su entorno para la correcta atención.
Reflexionar sobre el entorno y la educación emocional mediante debate del 100% del profesorado en el claustro, con periodicidad trimestral.	1. Identifica los prejuicios del entorno hacia el alumnado. 2. Predice la propia respuesta del entorno sobre el alumnado. 3. Utiliza el entorno como herramienta para la educación emocional. 4. Deconstruye los prejuicios del alumnado. 5. Crea y fomenta un entorno emocional positivo, integrador que favorece al alumnado y a la sociedad.

Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones

Un proyecto de dirección como objetivo general con tres áreas de atención preferente ha sido el hilo conductor de este trabajo. Pero ese hilo de Ariadna, válgase la metáfora, dentro del laberinto, tardará como mínimo tres años en convertirse, nuevamente, en un ovillo que a su paso habrá dejado múltiples semillas para transformar la escuela de música actual en una Escuela Profesional de Música.

La investigación-acción de la creación colaborativa, tal y como indica Martínez (Martínez, 2014) y Sales (Sales, 2012), del Plan de Comunicación aporta un resultado de valor trascendental en el centro justificando que las innovaciones se adapten mejor a las necesidades de un contexto determinado y fomenten la colaboración y la responsabilidad compartida; acerca la teoría a la práctica y se enriquecen los procesos de reflexión. Asimismo, se aportan beneficios como la mejora en el clima del centro debido a que todos los agentes se sienten más seguros y valorados, más capaces y conscientes de su responsabilidad ética y social, a la vez que más sensibilizados con la diversidad. Además, se produce un cambio sustancial en el estilo directivo con la delegación de autoridad en el profesorado y la comunidad afianza la seguridad del claustro y acerca más a las familias. Se puede aseverar que el objetivo de la creación de un plan de comunicación interno ha sido realizado, atendiendo a las demandas del DAFO y al estilo de liderazgo transformacional. Se han establecido los canales, presupuestos, formas de evaluación, seguimiento e indicadores para que pueda desarrollarse correctamente a la vez que queda abierto para posibles correcciones.

En cuanto al Plan de Formación cabe mencionar que se ha desarrollado un plan formativo a tres años en concordancia con los valores, misión y visión, es decir, con la identidad del centro. Según Alvin Toffler (1928-2016) "*Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer y escribir sino los que no puedan aprender, olvidar lo aprendido y aprender de nuevo*". La formación no puede generar discusión (Bueno & Jiménez, 2003) y para Rivera (2004) debe abordar siete objetivos: transmitir la cultura, los valores de la institución, adecuar a las personas al puesto de trabajo, motivar a la plantilla, potenciar el desarrollo de las carreras profesionales, mejorar las habilidades directivas y potenciar la comunicación interna. Volviendo al esquema del liderazgo transformacional presentado en el apartado 5.1. y para

darle coherencia el plan se desarrolla para conseguir mayor confianza y rendimiento en la transformación del centro.

Por último, abordar un liderazgo transformacional y utilizar la palabra transformación, a su vez en la transformación de un centro no reglado a reglado, proclama la intencionalidad que pone en su lugar el valor de dicho liderazgo, asumiendo la sociedad cambiante, el presente, el futuro y sin dejar de mirar al cliente, en este caso las familias, el alumnado y el propio profesorado. Aquí se ha propuesto la transformación del departamento de orientación desde la formación hasta convertirlo en un equipo de alto rendimiento.

Una estrategia basada en objetivos y estímulos para dar paso a la Acción y el Compromiso de una visión compartida, satisfacción e implicación de toda la comunidad educativa. Pensada para atraer, interactuar y deleitar tanto a alumnado como profesorado; teniendo por bandera la transformación, la comunicación, la formación y la orientación.

Que el presente trabajo pueda servir como punto de partida para cualquier conservatorio o escuela profesional de música en la resolución de identificación del centro, mejora de la comunicación y apertura del centro mediante un departamento de orientación, recordando que "el ser humano no está para ser juzgado, sino para ser comprendido". Nuestra especialidad trata de intentar comprender a otros seres humanos que utilizan o utilizaron la música como medio de expresión para retratar al mundo. Ese mundo que el artista ve como un puzle de mil piezas, de las que solo hay puestas unas doscientas, y con cada obra de arte añade una pieza más para construir el mundo que él solo ve[24]. Que este trabajo sirva como una pieza más.

[24] Se parafrasean unas líneas que escribió el filósofo español Javier Goma Lanzón (1965) en su artículo "Raptado por las Musas" publicado en el diario "El País" el día 16 de agosto de 2013.

8. Referencias bibliográficas

8.1. Normativa

Conselleria de Educación, Cultura y Deporte. (s.f.). *Ensenyaments Professionals Artístics i Esportius*. https://ceice.gva.es/es/web/ensenanzas-regimen-especial/normativa1

Constitución Española. (1798). BOE, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 29313 a 29424.

Decreto 2/2022, de 14 de enero, del Consell de regulación de las escuelas de enseñanza artística no formal de música y de artes escénicas. (2022). DOCV núm. 9272 de 7 de febrero de 2022.

Decreto 2618/1966, de 10 de septiembre, sobre Reglamentación general de los Conservatorios de Música. (1966). BOE núm. 254, de 24 de octubre de 1966, páginas 13381 a 13387.

Decreto 57/2020, de 8 de mayo, del Consell, de regulación de la organización y el funcionamiento de los conservatorios profesionales de Música y de Danza dependientes de la Generalitat. (2020). DOGV núm. 8817, de 21 de may de 2020.

Decreto de 15 de juno de 1942 sobre organizació de los Conservatorios de Música y Declamación. (1942). BOE núm. 185, de 4 de juliol de 1942, páginas 4838 a 4840.

Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa. (1970). BOE núm. 187, de 6 de agosto de 1970, páginas 12525 a 12546.

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. (1990). BOE, núm. 238, de 4 de octubre de 1990, páginas 28927 a 28942.

Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de Educación. (2006). BOE núm. 106, de 4 de mayo de 2006, páginas 17158 a 17207.

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (2020). BOE núm. 340, de 30 de diciembre de 2020, páginas 122868 a 122953.

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. (2013). BOE núm. 295, de 10 de diciembre de 2013. (Norma derogada por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre).

Real Decreto 1194/1982, de 28 de mayo, por el que se equiparan determinados títulos expedidos por los Conservatorios de Música. (1982). BOE núm. 141, de 14 de junio de 1982, páginas 16051 a 16051.

Real Decreto-ley, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. (2021). BOE núm. 313, de 30 de diciembre de 2021.

Resolución de 28 de marzo de 2022, d ela Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XI Convenio colectivo nacional de centros de enseñanza privada de régimen general o enseñanza reglada sin ningún nivel concertado ni subvencionado. (2022). Boe, núm. 87, de 12 de abril de 2022.

8.2. Especializada

Anderson, L., & Krathwohl's, D. (2001). *A taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing.* Longman.

Ateneu Cultural Ciutat de Manises. (s.f.). https://ateneumanises.com/es/matricula/

Bazarra, L., Casanova, O., & García-Ugarte, J. (2008). *Profesores, alumnos, familias. 7 pasos para un nuevo modelo de la escuela.* Madrid: Narcea.

Bonillo, M. (15 de Mayo de 2015). Lucha por el arte como derecho social. *Levante*. Lucha por el arte como derecho social

Bueno, J., & Jiménez, A. (2003). *Sea un formador excelente.* Madrid: Fundación Confemetal.

Castillo, A., & Navas, L. (2007). Actitudes del profesorado de conservatorio sobre la integración educativa: un análisis exploratorio. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 47-57.

Charles, A. (2002). *Análisis de la música del siglo XX, en torno a la generación del 51.* Madrid: Rivera Mota S.L.

Coach Familiar. (11 de Julio de 2021). *Ferse. Grupo de investigación. Fundamentos de la Educación y Responsabilidad Social Educativa.* . https://ferse.org/2021/07/11/responsabilidad-social-educativa/

Dalia, G. (2008). *Cómo ser feliz si eres músico o tienes uno cerca.* Madrid: Idea Books.

Dalia, G. (2014). *El Músico Adicto, La Musicorexia.* Madrid: IdeaMúsica.

de Pablo, L. (1995). Música y Sociedad. *Música y Sociedad en los años 90* (pág. 72). Madrid: Consejo Iberoamercano de la Música.

Fernández, B. (2011). *Un análisis multidimensional del Síndrme de Burnout en profesorado de Conservatorios y Enseñanza Secundaria.* València, València, España: Universitat de València - Servei de Publicacions.

Hormigos, J. (2012). La sociología de la música, teorías clásicas y untos de partida en la definición de la disciplina. *Barataria*, 75-84.

Lago, P. (2009). Necesidades de orientación en los conservatorios profesionales de música. *Revista Electrónica de LEEME, 24*, 63-76.

Lago, P., & Ponce de León, L. (2012). La orientación profesional en los conservatorios de música de Madrid. Análisis de la situación actual y propuestas de mejora. *Revista de Educación, 359*(Septiembre-Diciembre 2012), 298-331. https://doi.org/10.4438/1988/592X-RE-2011-359-096

Lorenzo, S. (2013). *El abandono en los centros de educación reglada de música en Canarias.* Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Loro, F. (2019). *La gestión de la responsabilidad social del centro educativo (RESCED) como instrumento para el desarrollo de la sostenibilidad en un entorno globalizado.* Madrid: Universidad Complutense.

Luna, C. (2014). La adscripción de los centros de enseñanzas artísticas superiores a una universidad. *Revista Danzaratte*, 94-103.

Manchado, M. (1997). *La orientación educativa en los conservatorios.* Barcelona: Graó.

Marco, T. (2008). *Historia Cultural de la Música.* Madrid: Ediciones y Publicaciones Autori, S.R.L.

Martínez, M. (2014). Reflexiones en torno a la investigación-acción educativa. *CPU-e, Revista de Investigacón Educativa*, 58-86. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283129394004

Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil.* Madrid: Mc Graw Hill.

Molinero, A. (s.f.). *Atisa*. https://atisa.es/blog/pautas-para-crear-un-plan-estrategico-de-comunicacion-interna/

Mora, F. (2022). *Neuroeducador, una nueva profesión.* Madrid: Alianza Editorial.

Pérez, M. (1994). Breve reseña histórica sobre la educación musical en España. *Música y Educación, 17*, 19-28.

Pérez-Orive, J. (2006). *La lección imprescindible. Lo que los padres e hijos deben saber para andar por la vida.* Madrid: Temas de hoy.

Pliego, V. (2001). *Temas pedagógicos para la oposición de conservatorios.* Madrid: Musicalis.

Pliego, V. (octubre de octubre de 2005). *Los conservatorios de música en el proyecto de Ley Orgánica de Educación.* Publicado en webdemusica.org.

Ponce de León, L. (2009). *La orientación para el desarrollo de la carrera en los conservatorios profesionales de música de Madrid. El uso de las TIC como herramienta innovadora en el diseño de un servicio de orientación profesional en el campo de la música.* Madrid: UNED.

Porta, A. (2017). Conocer el entorno social de la música, una condición necesaria en la educación musical postmoderna. *Revista de educaçao e humanidades*, 69-82.

Ramírez, A., & Marta, L. (13 de marzo de 2022). El problema de la educación musical en España. *El confidencial*, pág. Ver URL. https://www.elconfidencial.com/cultura/2022-03-13/la-carrera-que-nadie-termina_3389324/#:~:text=En%20nuestro%20pa%C3%ADs%2C%20hay%20m%C3%A1s,%2C%20del%20curso%202019%2D2020.

Rivera, A. (2004). *Formación: compañera de viaje en nuestra vida.* Madrid: Prentice Hall.

Sales, A. (2012). La formación intercultural del profesorado: estrategias para un proceso de investigación-acción. *Educatio Siglo XXI, 30*, 113-132. https://revistas.um.es/educatiu/article/view/149171

Sanz, E. (2 de Septiembre de 2022). *La mente es maravillosa*. https://lamenteesmaravillosa.com/conducta-prosocial/

Scholtz, G. (1974). *Training of teachers of instrumental playing and singing. Its evolution and modern structue on the experience of 41 european academies of music, en VV.AA. (1974).* Moscow: Progress publishers.

Snow, C. (1977). *Las dos culturas y un segundo enfoque.* Madrid: Alianza Editorial.

Tomás, M. (1 de Enero de 2021). *Confederación Española de Sociedades Musicales.* htp://www.coessm.org/la-regulacion-de-las-enseñanzas-de-musica-en-la-lomloe-por-manuel-tomas-ludena/

Unión de Músicos, & SGAE. (22 de Septiembre de 2022). *Unión de Músicos*. https://www.uniondemusicos.es/wp-content/uploads/2022/05/UDM_Informe_anual_2022.pdf

Urcola, J. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas.* Madrid: ESIC.

Youtube, canal del Ateneu Cultural Ciutat de Manises. (21 de Septiembre de 2022). https://www.youtube.com/watch?v=0moPtSOPPT8

Zabalza, M., & Zabalza, M. (2012). *Innovación y cambio en las instituciones educativas.* Madrid: Homo Sapiens Ediciones.

Anexo A. DAFO

1.1.Toma de datos individual. Parte 1.

Se envía email el día 15 de septiembre de 2022 a cada trabajador, de un total de 27 (No se incluye el PAS) para que pueda contestar tranquilamente 4 preguntas antes del claustro del día 19 de septiembre. Los datos ofrecidos son los siguientes:

Preguntas	Respuestas	% Respuestas
1. Escribe tus impresiones generales sobre el centro.	14	52%
2. Cosas positivas y negativas.	12	44%
3. Ideas.	12	44%
4. Valoración del alumnado. Di de cada alumno 3 cualidades positivas y después lo que consideres.	17	63%
Profesorado que contesta todas las preguntas	12	44%

Como conclusión a esta primera toma de datos se desprende que el personal está contento con el funcionamiento, la organización y el ambiente del centro y agradece el trabajo del equipo directivo. Gustan los ensayos parciales de orquesta, pero no como una única herramienta de trabajo. Gustan todos los mensajes organizativos. En general los trabajadores no han dado respuesta a todas las preguntas que se han planteado, destacando que se puso una fecha límite y no se ha cumplido.

1.2.Claustro. Toma de datos individual.

Claustro extraordinario realizado con los 30 trabajadores, incluido PAS, que trabajan en la Escuela de Arte "Ateneu de Manises" en fecha 19 de septiembre de 2022.

En el desarrollo del claustro, en el punto 4.5. del orden día se pasa un cuestionario individual, a partir del PEC, para conocer el grado de conocimiento sobre la misión, valores, visión y objetivos del centro. Se han obtenido los siguientes resultados:

Concepto	Total correctas	Porcentaje
Misión	9	30%
Valores	17	57%
Visión	8	27%
Objetivos del Centro	7	23%

Entre las propuestas de mejora que se especifican en los cuestionarios individuales aparecen: mejora de las instalaciones, inculcar valores a las familias, más presencia en las actividades locales, mejorar la comunicación y la coordinación docente.

1.3.Claustro. Toma de datos en equipos de trabajo

Como segunda parte del punto 4.5. del orden del día se propone la creación de un DAFO en 8 equipos de trabajo, organizados por la dirección, con profesorado de diferentes características en cada grupo. Se ha tenido en cuenta la personalidad de cada uno y la antigüedad en el centro para la formación de estos. Una vez recogidos los documentos se extraen los siguientes datos, en los que se han eliminado las repeticiones:

Debilidades
Limitaciones de espacio. Falta de trabajo de las partituras por parte del profesorado. Falta de coordinación entre todo el profesorado. Financiación. Formación del profesorado obsoleta y conservadora. Falta de visibilidad.
Amenazas
Visión negativa por parte del Ayuntamiento. Escasa formación musical innovadora. Recursos económicos insuficientes. Problemas psicológicos derivados de la pandemia. Falta de recursos en atención a alumnado con necesidades especiales.
Fortalezas
Capacidad de reconstrucción. Adquisición de instrumental necesario. Ambiente integrador. No hay miedo al ridículo y al error. Organización, motivación y participación. Variedad de proyectos. Dignificación de la profesión de artista y del artista-docente. Equipo humano, interés del equipo directivo. Interdisciplinariedad, diversificación de la materia impartida e inclusión. Reconocimientos obtenidos. Filosofía, valores de la comunidad Ateneu e innovación educativa.
Oportunidades
Proyectos europeos. El barrio se implica cediendo espacios. Proyectos educativos interesantes y diferentes. Formación multinivel i continua.

Proactividad de los miembros Reconocimientos, proyectos innovadores y a gran escala. Mejora profesional y desarrollo personal. Contexto cultural de la Comunidad Valenciana. Colaboración con otras asociaciones, instituciones y ámbitos. Becas propias para el alumnado con pocos recursos.

1.4.Toma de datos por formulario a las familias

Se envía email el día 26 de septiembre formulario Google para elaborar un DAFO con la visión de las familias. La participación es del 9'8% del alumnado, lo que convierte en no significativa la muestra para su objetivo primario. No obstante, todas las respuestas inciden en la misma debilidad: Falta de comunicación. Así mismo, la escasa participación arroja una fuente de información importante, independientemente que las muestras informales orales sean siempre muy positivas.

1.5.Toma de datos Vecindario, Ayuntamiento, Centro Ocupacional y Residencia.

La toma de datos del Vecindario y Ayuntamiento ha sido presencial, realizada con informe los días 19, 21, 23 de septiembre. Ante la imposibilidad de cuadrar una fecha de reunión con el personal del Centro Ocupacional y la Residencia San Francisco y San Vicente se envía documento para su cumplimentación por correo electrónico el día 26 de septiembre. Se obtiene la contestación del centro ocupacional el día 7 de octubre y de la residencia el día 15 de octubre.

Anexo B. Presupuesto

El presupuesto destinado para la transformación a centro de enseñanzas profesionales es de 100.000,00€. Este presupuesto fue aprobado el día 2 de diciembre de 2022 por la Junta Directiva y se muestra, a continuación, un extracto del desglose de gastos previsto:

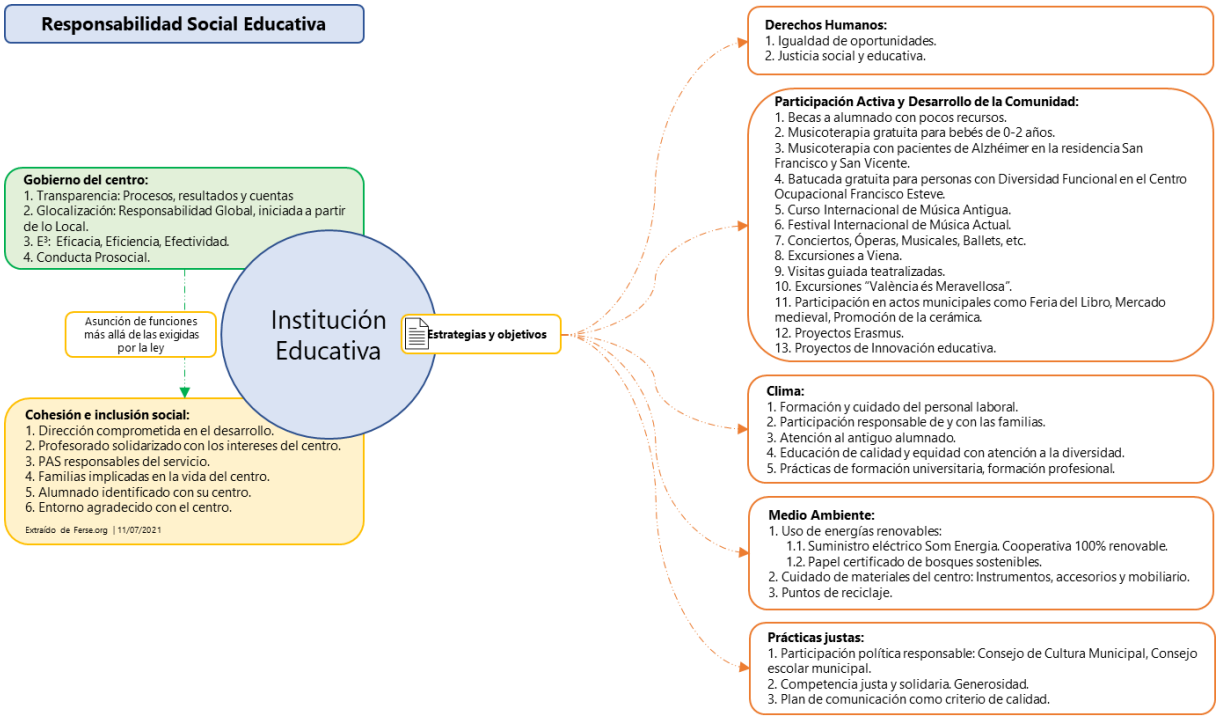
PRESUPUESTO DE GASTO PARA LA TRANSFORMACIÓN A CENTRO DE ENSEÑANZAS PROFESIONALES REGLADAS

Autorizado por la Conselleria d'Educació, Cultura i Esports de la Generalitat Valenciana

Clasificación		DENOMINACIÓN DE LAS APLICACIONES	Créditos Iniciales	
CAPÍTULO	ARTÍCULO		ARTÍCULO	CAPÍTULO
	20	Arrendamiento y cánones: Plataforma Play Off	7.200,00	
	21	Reparación, mantenimiento y conservación: Auditoría + Inspección anual Nunsys	1.224,71	
	22	Material, Suministros y Otros: Publicidad Papel's	4.799,52	
2		**TOTAL CAPÍTULO 2. GASTOS CORRIENTES EN BIENES Y SERVICIOS**		**13.224,23**
	61	Renovación pedagógica: Cursos de formación	21.021,00	
	62	Sistemas para procesos informáticos: Instalación cobertura Wifi	3.127,73	
	66	Inversión de reposición: Aseos e insonorización	62.627,04	
6		**TOTAL CAPÍTULO 6. INVERSIONES REALES**		**86.775,77**
		Suman los Créditos . . .	**100.000,00**	**100.000,00**

Anexo C. Mapa ReSEd

Mapa ReSEd



Fuente: elaboración propia.