2. Documentación Institucional

- 2.1. Introdución
- 2.2. El centro docente como organización
- 3. Documentos institucionales del centro: del PEC a las Programaciones didácticas
- 3.1. Proyecto Educativo de Centro (PEC)
- 3.2. Concreciones curriculares: Proyecto Curricular de Etapa (PCE)
- 3.3. Programaciones didácticas
- 3.4. Documentos anuales: Programación General Anual y Memoria Final

Copyright 2026

2.1. Introdución

> *"En el punto de encuentro, no hay ignorantes ni sabios, solo personas que tratan de aprender juntas más que lo que saben ahora"*
>
> *Paulo Freire*

Este módulo formativo aborda los documentos institucionales que debe tener un centro educativo. Consideramos que, para un desempeño eficaz de la función docente, es imprescindible conocer la estructura de un centro, la normativa reguladora vigente y los principales documentos que planifican el proceso educativo del alumnado. El logro de la mejora de resultados educativos y, como consecuencia, la mejora del centro, no es únicamente tarea de los equipos directivos, sino del conjunto de la organización escolar, para lo que se precisa que el profesorado se implique en la definición y desarrollo de un proyecto de centro que dé respuesta a las necesidades concretas del alumnado, lo cual lleva a considerar la autonomía del centro como un elemento fundamental para lograr centros educativos eficaces.

Los objetivos que nos planteamos son:

1. **Analizar los niveles de autonomía escolar** que disponen los centros y las implicaciones que de ello se deriva.
2. **Conocer cómo se realiza la gestión de un centro a través de documentos institucionales realistas** y que den respuesta a las necesidades del alumnado, así como su repercusión en el buen funcionamiento del centro.

Documentos institucionales

- Proyecto Educativo de Centro (PEC). En él se incluye: el Reglamento de Régimen Interior (RRI), el Plan de Convivencia, el Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT) y el Plan de Atención a la Diversidad (PAD). Además, es preciso tener en cuenta que, cuando finalice el curso 2022/2023, también se deberá incluir el Plan de Igualdad.

- Proyecto Curricular de Etapa (PCE).

Copyright 2026

- Programaciones didácticas.
- Programación General Anual (PGA).
- Memoria final de curso.

De todos estos documentos institucionales, **la programación didáctica de la materia/ámbito/módulo es el documento más cercano al alumnado y el que contiene la verdadera planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en el aula**. La metodología elegida y el planteamiento de la evaluación son dos aspectos fundamentales de la programación didáctica para poder enseñar de forma competencial. Es decir, que el alumnado no solo aprenda contenidos, sino que les enseñemos a aplicarlos en su vida y, lo más importante, les ayudemos a conocerse y a desarrollar su proyecto vital. Las enseñanzas de cada materia/ámbito/módulo son todas importantes para lograrlo.

Una buena organización de un centro es la pieza fundamental para que los miembros de la comunidad educativa que lo forman: profesorado, familias y alumnado se sientan partícipes del mismo. Esta complejidad organizativa exige una adecuada formación de los/as docentes que les permita responder a los cambios sociales que se están produciendo en la sociedad.

Desde este planteamiento, se deben articular documentos de planificación curricular que establezcan las directrices necesarias para que den coherencia a los proyectos y prácticas educativas que se desarrollan en un centro. En este sentido, Cantón y Pino (2014) creen necesario crear una red de colaboración entre los equipos docentes para que se puedan llevar a cabo procesos de cambio e innovación efectivos, así como verificar dicha transformación a través de una autoevaluación de centro.

La complejidad de la organización de centros y la función social que corresponde a una institución escolar, nos lleva a pensar que el trabajo desarrollado por el profesorado en los centros no puede ser una labor individual, sino un trabajo coordinado porque deben compartir la misma visión de centro y los mismos objetivos. **La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, modificada por la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre**, en el artículo 91, establece las funciones del profesorado, entre otras se encuentra la programación y la enseñanza de las materias, ámbitos y módulos que tengan encomendados, la evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado, la evaluación de los procesos de enseñanza y la investigación, así como la experimentación y la mejora continua de los procesos de enseñanza correspondiente.

El artículo 6 bis de la citada Ley, indica cuáles son las responsabilidades del Gobierno, de las Administraciones Educativas y de los centros docentes en la planificación y desarrollo de los

elementos del currículo. En concreto, señala que los centros docentes desarrollarán y complementarán, en su caso, el currículo de las diferentes etapas y ciclos, en uso de su autonomía con la elaboración de los documentos institucionales.

Copyright 2026

2.2. El centro docente como organización

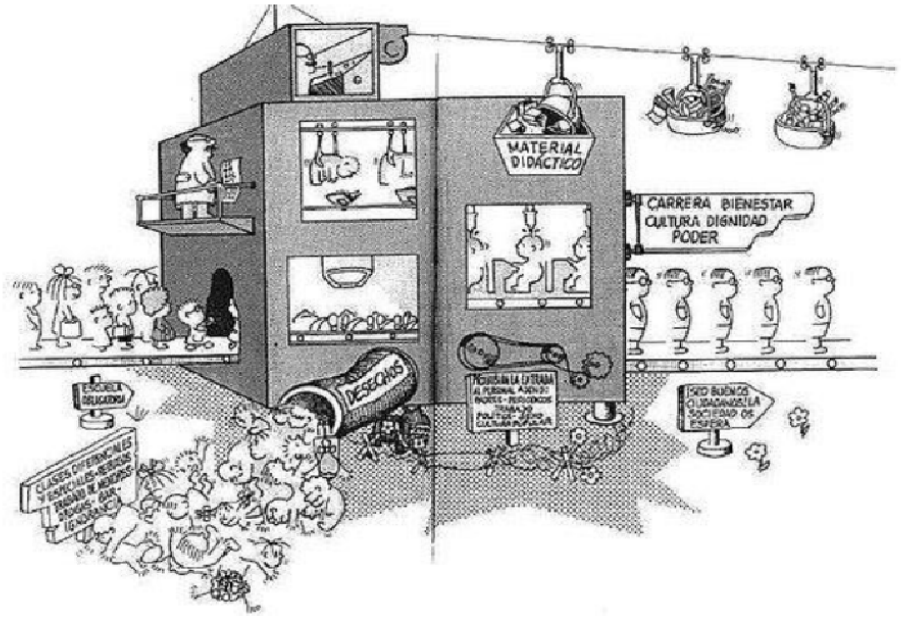


Figura 1: Francesco Tonucci (1970). La máquina de la escuela

Todas las organizaciones cuentan con una estructura. La estructura es el conjunto de elementos articulados entre sí a partir de los cuales se ejecuta la acción institucional. Estos elementos son: los órganos de gobierno, los órganos unipersonales, los órganos de coordinación y los equipos docentes. En definitiva, las unidades a las que se les asignan unas funciones y unos determinados papeles. Entre todas estas unidades se establece un sistema de relación dinámico regido por un conjunto de reglas, procedimientos y estilos de actuación. De la calidad de estas relaciones dependen que las actuaciones del centro educativo estén focalizadas en el progreso y desarrollo del alumnado.

Los principales componentes de un centro educativo, según Antúnez (2012), son: los objetivos, recursos, estructura y planificación, tecnología, cultura y entorno.

Copyright 2026

Los objetivos son las directrices que orientan y sirven de pauta para el desarrollo de la actividad educativa, para el logro de los citados objetivos, el centro cuenta con recursos de tres tipos:

1. **Personales:** profesorado, estudiantes, padres y madres de éstos, personal de administración y servicios, personal directivo, personal asesor y de apoyo (Técnicos de Educación Infantil, Auxiliares de Educación Especial, Monitores/as de comedor, Lectores/as....). Son los verdaderos protagonistas del hecho educativo.
2. **Materiales:** edificio, mobiliario y material de uso didáctico, fundamentalmente. Los tres, distribuidos y dispuestos de una u otra manera, determinarán el espacio escolar.
3. **Funcionales:** tiempo, recursos económicos, normativa, formación..., que hacen operativos los anteriores. La articulación de los elementos personales da lugar a una determinada estructura de funcionamiento y de planificación compuesta por personas, órganos, cargos a los que se asigna una determinada **función.**

Considerar la tecnología como componente del centro docente equivale a la manera de actuar, a la forma cómo se ordenan y se deciden las actuaciones (de planificación, ejecución o evaluación) a llevar a cabo.

La cultura constituye el conjunto de principios y valores compartidos por los miembros de la organización. Constituye la parte oculta del centro docente y explica la mayor parte de las decisiones de organización.

El entorno se refiere a las variables de contexto que inciden en la actividad del centro. Al referirnos a la función directiva debemos considerar la dimensión técnica y la dimensión relacional las cuales dan lugar a la consideración como técnico o ejecutivo y como líder definiendo diversos estilos según se centre más en una u otra de las dimensiones citadas.

La dimensión técnica se centra más en la realización de las tareas organizativas (planificar, organizar y coordinar). Desde el actual planteamiento educativo, los centros tienen un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones respecto a la planificación de una acción educativa más adecuada a la realidad. La calidad de la enseñanza exige que cada equipo docente planifique conjuntamente el proceso a seguir con el alumnado implicando a los distintos miembros de la comunidad educativa.

La dimensión relacional se centra en las relaciones entre personas, en favorecer el interés y la satisfacción por el trabajo y en propiciar la participación e implicación de todos los miembros de la organización.

La naturaleza y características de estos elementos y la manera como se relacionen de forma dinámica y concurrente determinarán el tipo de orientación que rija el funcionamiento de un centro educativo. Estos componentes, pues, no producen efectos por sí mismos: la estructura organizativa, por ejemplo, proporciona el marco de una innovación pero no garantiza su logro.

Copyright 2026

Tampoco intervienen independientemente de los demás sino que se relacionan de manera interactiva y tienen una influencia recíproca. Así, por ejemplo, la abundancia o escasez de recursos o el uso que se haga de ellos, más o menos adecuado, tendrá influencia en el tipo de estructura que se establezca en la escuela; también influirá en la posibilidad o no de conseguir unos determinados objetivos y, a la vez, contribuirá a instalar una determinada cultura en la institución. O bien, una cultura autoritaria en el gobierno de la escuela o, por el contrario, muy laxa, tendrá que ver con el tipo de estructura existente, con la planificación establecida, con los objetivos de la institución o con el uso que se haga de los recursos (Antúnez, 2012).

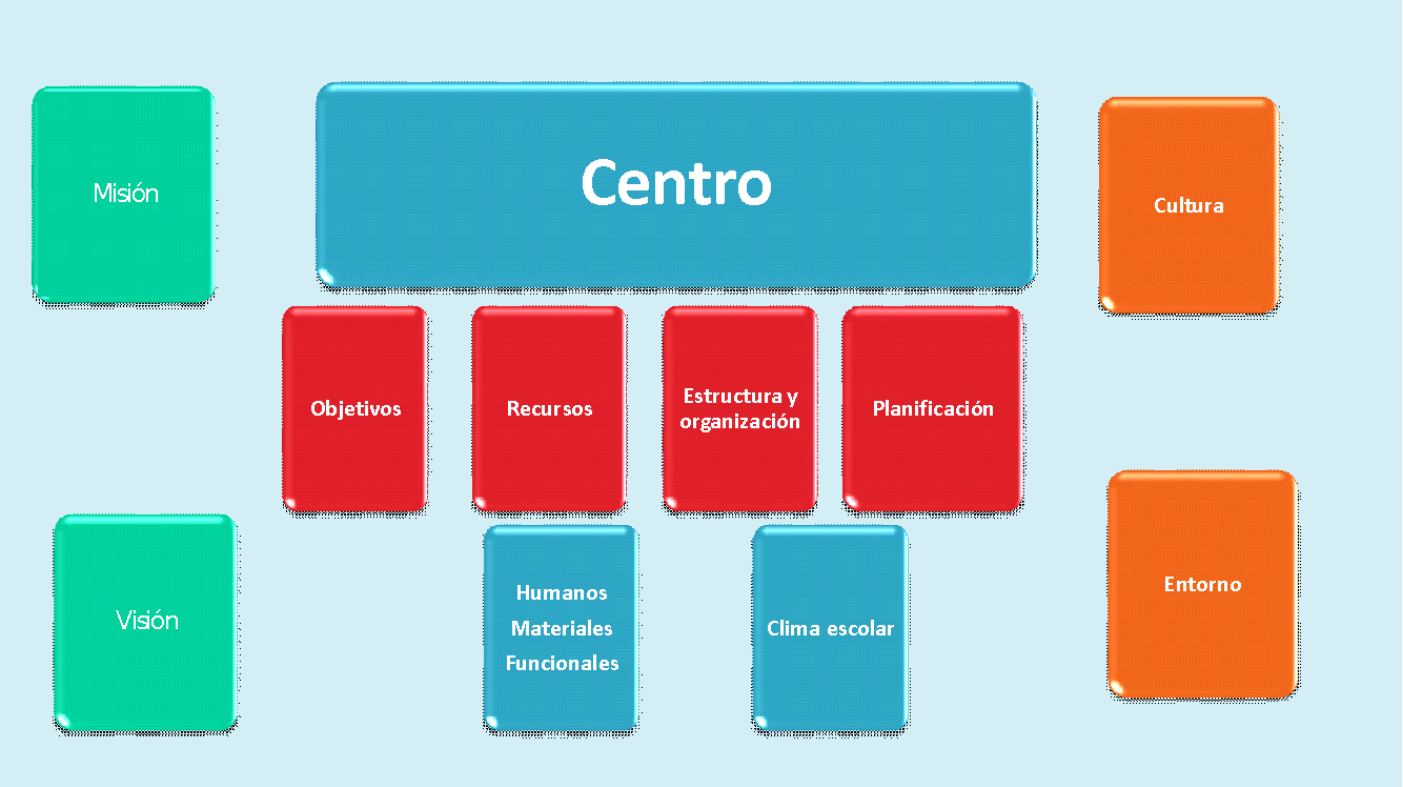


Figura 2: Elaborado a partir de Antúnez (2012)

Para que las interrelaciones entre los diversos componentes de la organización que hemos mencionado den lugar a procesos educativos de calidad, las distintas leyes educativas han ido dotando a los centros de una mayor autonomía. La intención es que asuman y ejerzan cada vez más responsabilidades y desarrollen un proyecto contextualizado al entorno que dé respuesta a las necesidades de su alumnado.

Por otra parte, como organización compleja, la escuela es más que una institución educativa y cuenta con condicionantes que determinan su conceptualización. Para Gairín Sallán (2000) la escuela como organización cuenta con los siguientes elementos:

- **Fines, objetivos y propósitos** que orientan la actividad.
- Grupo de personas con **relaciones interpersonales** ordenadas.

- **Realización de funciones y actuaciones** que tiendan a la conclusión de unos fines determinados.
- Búsqueda de **eficacia y racionalidad**.

Y al mismo tiempo, tiene unas características concretas que la diferencian de otras organizaciones que pueden resumirse en las siguientes (Sallán y Vicario 2019):

- **Indefinición de metas**. El centro escolar debe responder a una serie de objetivos múltiples y diversos que la sociedad demanda, que en muchas ocasiones carecen de priorización y son ambiguos, lo que crea cierta incertidumbre en cuanto a la actuación y responsabilidad de las personas implicadas.
- **Naturaleza de las metas**. Se encuentra condicionado por esa indefinición anteriormente señalada. Pero además la naturaleza de lo educativo exige el mantenimiento de valores que atañen al modelo organizativo.
- **Ambigüedad de tecnologías**. La actividad educativa depende de situaciones y circunstancias que casi siempre derivan a la particularidad individual, por lo tanto, es difícil tener tecnologías que clarifiquen procesos organizativos.
- **Falta de preparación técnica**. La complejidad de la realidad escolar hace inviable la existencia de un modelo único de profesor, lo cual implica que los/as profesionales sean capaces de redefinir acciones en cada contexto, actuando con flexibilidad. Además, el funcionamiento de la organización precisa de otros/as técnicos/as no docentes y de tiempo para el propio proceso de organización.
- **Debilidad del sistema**. Amplitud de la organización formal, contraposición de estructuras y metas, indefinición de funciones, etc., contribuyendo a establecer relaciones no siempre estables entre los diferentes componentes del sistema, con lo cual existe una cierta tendencia, por parte de algunos/as autores/as, de que consideren a la escuela como una realidad débilmente estructurada.
- **Vulnerabilidad**. El hecho de que la escuela tenga un carácter abierto frente al entorno, la hace susceptible a los cambios de ambiente, influenciándose por la realidad cultural, social, política o económica.

Todo esto evidencia que la escuela es una organización compleja. A este respecto Reardon y Owens (2014) señalan que todo tiene “un andamiaje de roles” que comprende su estructura formal. Estos roles son ocupados por individuos de los que se espera un comportamiento conforme a unas normas establecidas. Por otro lado, y según Santos Guerra (2020), la escuela como organización ha de apoyarse en cuatro pilares:

1. **Racionalidad,** es decir, la disposición lógica de los elementos y de la dinámica organizativa para la consecución de unos objetivos.
2. **Flexibilidad**, en el sentido de que la escuela tiene que adecuarse a las exigencias de la práctica, así como a los cambios que se producen en la sociedad.

Copyright 2026

3. **Permeabilidad**, referida al hecho de que la escuela debe permanecer abierta al entorno, no solo al próximo sino también a la sociedad en general.
4. **Colegialidad** en sus estructuras y funcionamiento, evitando una organización en torno a la individualidad y favoreciendo la participación.

Por lo anterior, la escuela debe adaptarse, una vez más, a los cambios sociales y, dada la velocidad a la que estos se suceden, contar con elementos flexibles que permitan la adaptación rápida y que contemplen la pérdida de su protagonismo como institución educativa, para dar paso a nuevos espacios educativos mucho más amplios basados en las tecnologías de la información y la comunicación, que posibiliten nuevas concepciones educativas atemporales, deslocalizadas y versátiles, que se centren más en compartir de situaciones de aprendizaje y estrategias metacognitivas que en la transmisión de contenidos (Alcalá, 2016).

En definitiva, se necesita una escuela basada en estructuras organizativas dinámicas, que se abra a distintos proyectos educativos. Una escuela contextualizada, participativa, creativa y pedagógica, que propicie una educación inclusiva.

2.2.1. Autonomía de centros

La flexibilidad del sistema educativo lleva aparejada necesariamente la concesión de un espacio propio de autonomía a los centros docentes. La exigencia que se le plantea de proporcionar una educación de calidad a todo el alumnado, teniendo al mismo tiempo en cuenta la diversidad de sus intereses, características y situaciones personales, obliga a reconocerle una capacidad de decisión que afecta tanto a su organización como a su modo de funcionamiento.

Aunque las Administraciones deban establecer el marco general en que debe desenvolverse la actividad educativa, los centros deben poseer un margen propio de autonomía que les permita adecuar su actuación a sus circunstancias concretas y a las características de su alumnado, con el objetivo de conseguir el éxito escolar de todos los estudiantes. Los responsables de la educación deben proporcionar a los centros los recursos y los medios que necesitan para desarrollar su actividad y alcanzar tal objetivo, mientras que éstos deben utilizarlos con rigor y eficiencia para cumplir su cometido del mejor modo posible. Es necesario que la normativa combine ambos aspectos, estableciendo las normas comunes que todos tienen que respetar, así como el espacio de autonomía que se ha de conceder a los centros docentes.

Tres son los puntos claves de la autonomía escolar: los referentes legislativos, el respaldo real de las administraciones a los proyectos educativos que se gestan en cada centro y las capacidades de decisión que tiene realmente un centro educativo.

La LOE, en su redacción actual, dispone en su artículo 120 que los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión. En el ejercicio de esta autonomía deben

elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento.

En este sentido exige a las Administraciones educativas potenciar y promover la autonomía de los centros, de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.



Figura 3: Elaboración propia.

Autonomía pedagógica

La autonomía pedagógica de los centros escolares incluye decisiones propias sobre qué enseñar y cómo hacerlo dentro, por supuesto, del marco legal correspondiente. Por tanto, es la autonomía pedagógica la más necesaria y la que más reconocimiento ha tenido en los últimos años. La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) ya la contempló como un principio básico de calidad de la enseñanza y desarrolló su aplicación. El Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular de los centros eran, y siguen siendo, los instrumentos en los que se debe concretar la autonomía en la esfera organizativa y pedagógica. **La Ley Orgánica de Educación vuelve a apostar de una forma decidida, en términos parecidos a como lo hizo en su momento la LOGSE, para que el proceso de elaboración y aplicación**

del currículo suponga un importante instrumento de renovación de los centros y de ejercicio de su autonomía pedagógica, insistiendo en la adaptación del currículo a las características de los alumnos y a la realidad de cada centro, y encomendando a los equipos de profesores de los centros la concreción del currículo establecido por la Administración educativa, es decir, la elaboración de lo que se sigue denominando en varias Comunidades Autónomas, entre ellas Aragón, como Proyecto Curricular.

Si bien es cierto que la LOE hace un planteamiento integrador del Proyecto Educativo, los aspectos educativos y las concreciones del currículo (Proyecto Curricular) están todos integrados en el Proyecto Educativo. No hay un planteamiento paralelo entre Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular, sino que las propuestas curriculares deben estar integradas en el Proyecto Educativo.

Por supuesto que **la autonomía pedagógica no se limita a la concreción y adaptación de los contenidos curriculares**, incluye además aspectos tales como la concreción y especificidad metodológica, la apuesta de innovación educativa, la formación del profesorado, la planificación de las actividades docentes.

El principio de autonomía pedagógica de los centros es una herramienta fundamental para lograr el imprescindible desarrollo curricular en un centro docente. Impulsar la autonomía pedagógica implica la aplicación del Proyecto Educativo y la concreción real del currículo a las características del centro.

El citado artículo 120 de la LOE, en su redacción actual, establece las bases para que los centros tengan cada vez mayores cuotas de autonomía y puedan desarrollar sus proyectos como elemento clave en la mejora educativa:

1. Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen.
2. Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
3. Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan dar respuesta y viabilidad a los proyectos educativos y propuestas de organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.
4. Los centros, en el ejercicio de su autonomía, pueden adoptar experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia o ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, en los términos que establezcan las Administraciones educativas y dentro de las posibilidades que permita la normativa aplicable, incluida la

Copyright 2026

laboral, sin que, en ningún caso, suponga discriminación de ningún tipo, ni se impongan aportaciones a las familias ni exigencias para las Administraciones educativas.

5. Cuando estas experimentaciones, planes de trabajo o formas de organización puedan afectar a la obtención de títulos académicos o profesionales, deberán ser autorizados expresamente por el Gobierno.

Autonomía de organización

La autonomía organizativa de los centros escolares se concreta en proyectos de organización y funcionamiento diferenciados, en lo relativo a la organización del tiempo y del espacio escolar, al agrupamiento de los alumnos y a la actuación del profesorado, en torno a los proyectos y al modelo de centro. Por otra parte y según el modelo español, la autonomía organizativa ha de garantizar, dentro de un marco general, una participación adecuada de toda la comunidad educativa.

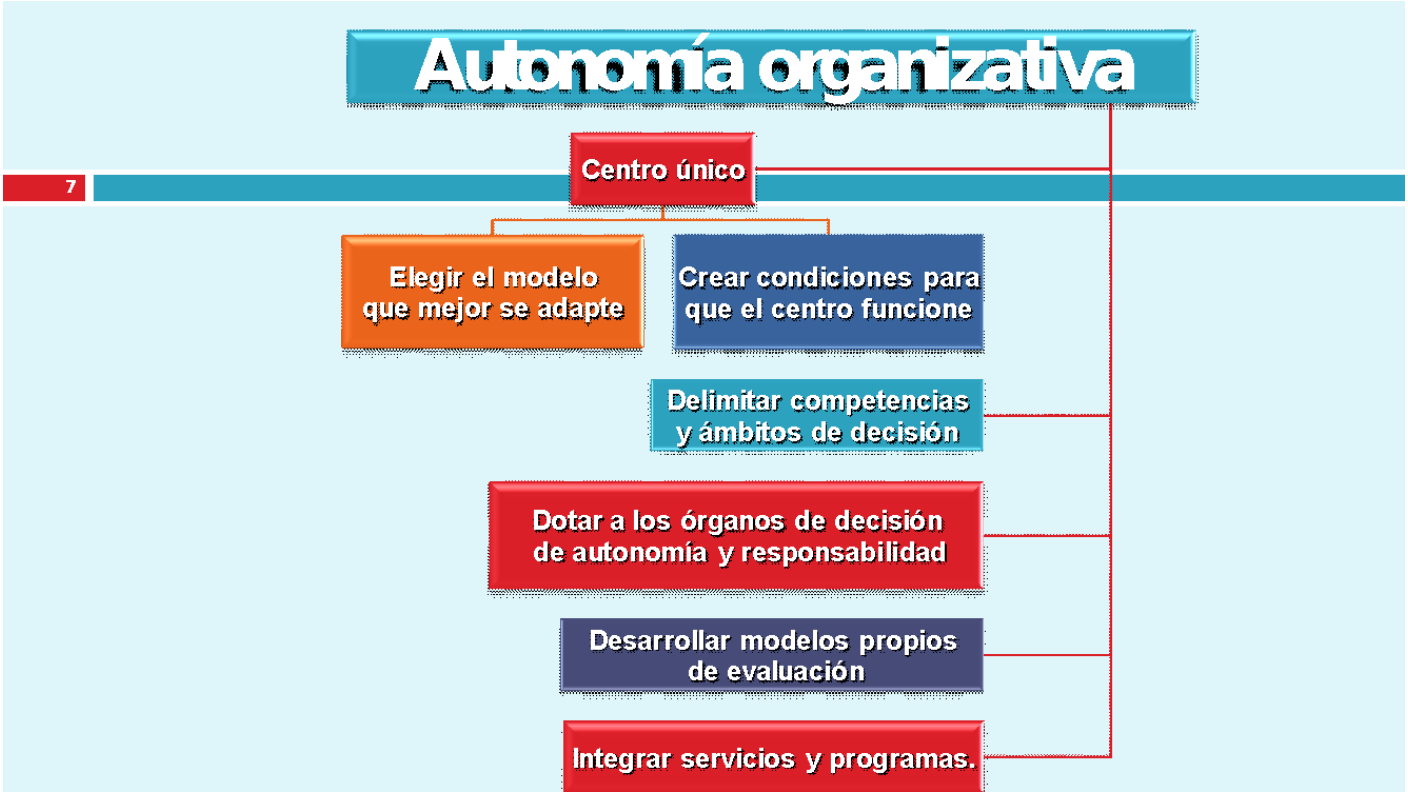
La autonomía del centro ha de permitir la concreción de un proyecto de organización y gestión de la educación, adecuado a las expectativas de la comunidad educativa y a las necesidades específicas del alumnado. Es necesario que los centros docentes dispongan de un marco general que les permita concretar la participación de toda la comunidad educativa y, a la vez, permita su concreción en proyectos de organización y funcionamiento diferentes en lo relativo a la organización del tiempo escolar, el agrupamiento de alumnado, el modelo de convivencia, etc.

La autonomía es un requisito indispensable para que pueda darse la participación. Participar en la gestión de los centros significa ejercer o asumir una cuota real de poder, es decir disponer de la capacidad de decisión propia.

La LOE, en su redacción actual, establece el carácter y contenido de estos documentos en los artículos 121 para el Proyecto Educativo, 123 para el Proyecto de gestión y 124 para las Normas de organización, funcionamiento y convivencia.

También deberá tenerse en cuenta el artículo 125 de esta Ley, en cuanto a la Programación General Anual y lo dispuesto en el ROC e Instrucciones de Organización y Funcionamiento (IOF).

Copyright 2026



Autonomía de gestión

Esta autonomía, también denominada de tipo administrativo, puede considerarse como **la capacidad legal u operativa para contratar servicios y personas, para establecer conciertos y convenios, y para intervenir en los procesos de adscripción de personas al equipo de profesionales del centro**. Así mismo, hace referencia a la capacidad de administrar libremente, dentro del marco legal, **los recursos económicos en relación con los objetivos previstos**, y la elaboración, ejecución y evaluación de un presupuesto propio.

Este principio se ha ido consolidando en el ordenamiento jurídico español a través, principalmente, de la leyes orgánicas de educación, desde la LODE hasta la actual LOE, y de los correspondientes Decretos y Órdenes reguladoras de dicha autonomía de gestión económica dictados por las correspondientes Administraciones educativas en los diferentes territorios del Estado.

Con el desarrollo de lo establecido en las mencionadas Leyes Orgánicas mediante los correspondientes Decretos y Órdenes se han ido en la línea de conseguir una mayor capacidad de decisión a los órganos colegiados de gobierno de los centros, con el consiguiente incremento en la asignación de la responsabilidad que ello lleva aparejado.

Artículo 122. Recursos y artículo 123. Proyecto de gestión de los centros públicos, los centros públicos expresarán la ordenación, utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regulen las

Copyright 2026

Administraciones educativas:

- Los centros públicos que impartan enseñanzas reguladas por la presente Ley dispondrán de autonomía en su gestión económica de acuerdo con la normativa establecida en la presente Ley así como en la que determine cada Administración educativa.
- Las Administraciones educativas potenciarán y promoverán la autonomía de los centros, de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo.
- Los centros sostenidos con fondos públicos deberán rendir cuentas de los resultados obtenidos.

Las Administraciones educativas podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicio y suministros, de acuerdo con Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 y, en su caso, con la legislación autonómica en materia de contratación del sector público. El ejercicio de la autonomía de los centros para administrar estos recursos estará sometido a las disposiciones que las Administraciones educativas establezcan para regular el proceso de contratación, de realización y de justificación del gasto.

Copyright 2026

3. Documentos institucionales del centro: del PEC a las Programaciones didácticas

Una vez analizados las principales dimensiones de la autonomía que disponen los centros educativos, **nos preguntamos cómo se concreta dicha autonomía**. La LOE, en su redacción actual, dedica el capítulo II de su título V a la autonomía de los centros y la define específicamente a través de los documentos institucionales. Dichos documentos deben dar coherencia y facilitar la actividad de esa institución. Señala metas, marca objetivos, determina la organización adecuada, indica pautas de funcionamiento, establece los medios para la actuación, facilita el conocimiento y la colaboración de todos sus integrantes.

En opinión de Antúnez (2012: 77-78), la visión “didacticista”, centrada excesivamente en analizar los problemas escolares a través del estudio de la relación profesorado-alumnado y a las interacciones que se producen en ella debe dejar lugar, cada vez más, a la visión global del centro escolar como organización.

Precisamente los proyectos de centro nos permitirán acceder a una visión y a unos planteamientos más globales e integrales que permitan al centro evolucionar y dar respuesta a las demandas de una sociedad en cambio continuo para lograr alumnado competente. Ello implica según Carda, R. M. y Larrosa, F. (2012):

1. La necesidad de tener una cultura colaborativa en el centro.
2. Seleccionar de las metodologías que establece el currículo, aquellas que nos permitan desarrollar un trabajo eficaz.
3. Organizar los proyectos y el trabajo de manera planificada y ordenada.
4. Los alumnos deben ser el punto de referencia porque son el elemento fundamental de un centro educativo.
5. El profesorado debe sentirse parte del centro y desarrollar un trabajo en equipo.

Copyright 2026

6. Los padres y madres deben ser colaboradores en la consecución de los objetivos planteados.
7. Introducir instrumentos de autoevaluación que permita a los equipos docentes aprender de sus propios proyectos.

La LOE apuesta por un único proyecto de centro como máxima expresión de la autonomía que tiene un centro, ya que a través de él se establecen los objetivos, la planificación y organización de todas sus acciones educativas para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos. La finalidad es lograr una educación de calidad para todos sus alumnos con la participación de la comunidad educativa.

A partir de esta declaración de intenciones se procede a delimitar cuáles deben ser los componentes de un Proyecto Educativo (Art. 121):

- La concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa (Proyecto Curricular de Etapa - PCE).
- Programaciones didácticas, reguladas por las Órdenes que aprueban el currículo.
- La forma de atención a la diversidad del alumnado (Plan de Atención a la Diversidad - PAD).
- La acción tutorial (Plan de Orientación y Acción Tutorial - POAT).
- El Reglamento de Régimen Interior (RRI) y las normas de convivencia.
- Proyecto de gestión.
- Programación General Anual (PGA):
  - Programa anual de actividades complementarias, extraescolares y servicios complementarios.
  - Memoria administrativa.
  - Documento de Organización del Centro (DOC).



Copyright 2026

3.1. Proyecto Educativo de Centro (PEC)

El Proyecto Educativo de cada centro debería ser la plasmación de un planteamiento pedagógico y organizativo propio. En este sentido el **Proyecto Educativo es un documento de presentación y planificación del centro, ya que concreta las intenciones de la comunidad educativa**, dotando al centro de una identidad diferenciada, al plantear aquellos valores y principios que asume dicha comunidad (Bernal y Cano, 2014). Así Incluye:

- Valores.
- Objetivos.
- Prioridades de actuación.

A su vez, el Proyecto Educativo de Centro (PEC) es **el documento que articula, da coherencia y orienta las grandes decisiones y proyectos del centro**. Tiene una clara intencionalidad educativa, ya que expresa la opción de la comunidad respecto a la persona que quiere educar, la organización y los medios de los que se dota para conseguirlo.

La LOE apuesta por un Proyecto Educativo de Centro de carácter pedagógico elaborado por la Comunidad Educativa que enumera y define los rasgos de identidad de un centro, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del centro educativo.

Responde a preguntas como:

- **¿Dónde estamos?** Análisis del contexto del centro que influye en las decisiones que vamos a tomar.
- **¿Quiénes somos?** Señas de identidad, características y valores que nos definen.
- **¿Qué queremos?** Metas y finalidades que persigue el centro en coherencia con los principios y las características del alumnado. Objetivos y prioridades.
- **¿Cómo nos vamos a organizar para conseguirlo?** Relaciones de colaboración entre padres, alumnos y docentes con el entorno. Estructura y funcionamiento.

Las características que lo definen son:

- De centro, consensuado.

Copyright 2026

- Elaborado en equipo con participación de toda la comunidad.
- Incluye todos los ámbitos de funcionamiento del centro.
- Punto de referencia del resto de documentos : vinculante.
- Propio y diferenciado.
- Breve y de fácil manejo.
- No excesivamente concreto: marco de intenciones.
- Proyecto modificable.

Para su elaboración es necesario:

- Periodo de sensibilización.
- Comisión.
- Elaboración de anteproyecto.
- Documento entregado a la comunidad educativa.
- Participación de todos los sectores de la comunidad educativa.
- Enmiendas y alegaciones.
- Elaboración Proyecto.
- Aprueba el Consejo Escolar.

El artículo 121 de la LOE, en su redacción actual, establece que los centros establecerán sus proyectos educativos, que deberán hacerse públicos con objeto de facilitar su conocimiento por el conjunto de la Comunidad educativa.

La LOE y las modificaciones establecidas por la LOMLOE hacen un planteamiento integrador del Proyecto educativo. Los aspectos educativos y las concreciones del currículo están todos integrados en el Proyecto educativo. Las propuestas curriculares y las programaciones didácticas también están integradas en el Proyecto educativo.

En definitiva, el Proyecto Educativo de centro es uno de los pilares en los que se asienta la autonomía de los centros, de acuerdo con las intenciones establecidas en el preámbulo de la ley. No podemos obviar que dentro de su autonomía, cada comunidad autónoma ha legislado en consecuencia y ha aprobado nuevos reglamentos e instrucciones que completan lo establecido en la LOE.

El PEC debe incluir la equidad y la inclusión como señas de identidad de forma que sean contempladas en el resto de documentos de centro (artículo 12 del Decreto 188/2017, de 28 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la respuesta educativa inclusiva y la convivencia en las comunidades educativas de la Comunidad Autónoma de Aragón).

El PEC deberá incluir el Plan de Convivencia y el Plan de la Igualdad, estructurados de acuerdo con lo establecido respectivamente en los artículos 10 y 11 de la Orden ECD/1003/2018 de

7 de junio, por la que se determinan las actuaciones que contribuyen a promocionar la convivencia, igualdad y la lucha contra el acoso escolar en las comunidades educativas aragonesas.

El PEC debe contener el Reglamento de Régimen Interior (RRI) y las normas de convivencia del centro conforme a lo establecido en el Decreto 73/2011, de 22 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la Carta de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa y las bases de las normas de convivencia en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón y en la Ley 8/2012, de 13 de diciembre, de autoridad del profesorado en la Comunidad Autónoma de Aragón. La organización práctica de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Podrá contener, entre otras, las siguientes precisiones:

1. Las normas de convivencia que favorezcan las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y entre los órganos de gobierno y coordinación didáctica, que se concretará en el plan de convivencia.
2. La organización y reparto de las responsabilidades no definidas por la normativa vigente.
3. Los procedimientos de actuación del Consejo Escolar.
4. La organización de los espacios del centro.
5. El funcionamiento de los servicios educativos.
6. Las normas para el uso de las instalaciones, recursos y servicios educativos del centro.
7. El Plan de Orientación y Acción Tutorial (POAT).
8. El Plan de Atención a la Diversidad (PAD).
9. Actividades Complementarias y Servicios del centro.

Cuando se elabore por primera vez el **Proyecto Educativo de Centro** (PEC), por tratarse de un **centro de nueva creación**, el centro dispondrá de un período de tres cursos académicos para realizar esta tarea.

Cuando se considere necesario **introducir modificaciones en el Proyecto Educativo de Centro** (PEC), las propuestas de modificación podrán hacerse por el Equipo Directivo, por el Claustro, por cualquiera de los otros sectores representados en el Consejo Escolar o por un tercio de los miembros del Consejo Escolar, garantizando el plazo de un mes de información pública para que pueda ser conocido por el resto de sectores. La propuesta de modificación deberá ser aprobada por el/la Director/a del centro en el tercer trimestre del curso y entrará en vigor al comienzo del curso siguiente.

Copyright 2026

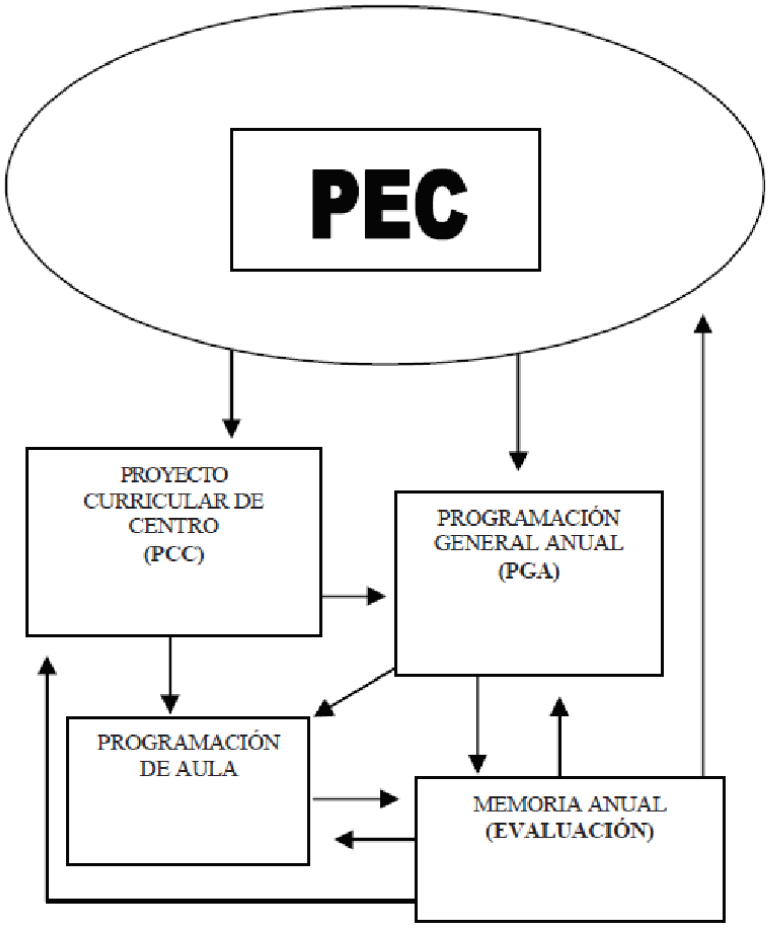


Figura 7: Carda, R. R. M., & Larrosa, M. F. (2012).

A modo de resumen:

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO	
ES	**NO ES**
Una escueta y clara especificación de los fines que se persiguen, estableciendo el "carácter propio" o definición y características fundamentales que diferenciarán paulatinamente y darán personalidad al centro.	**Un documento en el que se especifican todos y cada uno de los detalles del centro**.
Un conjunto de inquietudes y aspiraciones basadas en la realidad y factibles a medio y largo plazo.	**Un conjunto utópico de "ilusiones" profesionales.**

Un documento singular, propio y específico para cada centro, aunque puede existir varios centros que posean proyectos semejantes.	**Un documento genérico basado en los principios esenciales de la pedagogía, psicología..., para poder ser aplicado a cualquier centro de características semejantes.**
Un documento en el que participan los sectores de la comunidad educativa.	Un documento elaborado por el equipo directivo.
Un documento vivo que establece la identidad de un centro.	**Un precioso documento de despacho para ser archivado, acabado, inamovible e innecesario.**

Organización y funcionamiento de los IES

Orden de 18 de mayo de 2015, Instrucciones organización y funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria.

Texto refundido de las Instrucciones que regulan la organización y funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad Autónoma de Aragón (para consulta, sin valor jurídico).

ORDEN ECD/779/2016 de 11 de julio, por la que se modifica el anexo de la Orden de 18 de mayo de 2015, de la Consejera de Educación, Cultura y Deporte, por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Normativa FP

ORDEN de 29 de mayo de 2008, de la Consejera de Educación, Cultura y Deporte, por la que se establece la estructura básica de los currículos de los ciclos formativos de formación profesional y su aplicación en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Copyright 2026

3.2. Concreciones curriculares: Proyecto Curricular de Etapa (PCE)

La LOE establece la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa dentro del macro proyecto educativo. Si bien, los legisladores, conscientes de su complejidad, han determinado que sean las Administraciones educativas quienes deberán concretar, orientar y apoyar a los centros para la elaboración del Proyecto Educativo.

En Aragón, las concreciones curriculares y la orientación de los procesos de enseñanza se siguen vinculando al Proyecto Curricular como documento de referencias en el ámbito curricular y pedagógico.

El Proyecto Curricular es el documento que define las enseñanzas y marca directrices que posibilitan el desarrollo y contextualización de los currículos en cada centro; asegura la coherencia con el Proyecto Educativo y establece orientaciones concretas para diversos ámbitos: objetivos, metodología, evaluación y proyectos a desarrollar.

Se elabora, para cada etapa, tomando como referencia el Proyecto Educativo del Centro y es un documento en el que el profesorado de una etapa educativa concreta y desarrolla las estrategias de intervención didáctica con el fin de asegurar la coherencia de la práctica docente.

Tiene como finalidades:

1. **Aumentar la coherencia de la práctica** a través de la toma de decisiones conjuntas por parte del equipo docente de la etapa.
2. **Aumentar la competencia docente del profesorado** a través de la reflexión sobre su práctica. Reflexión para hacer explícitos los criterios que justifican las decisiones tomadas en el Proyecto Curricular.
3. **Adecuar al contexto las prescripciones establecidas en los currículos**.

En aquellos **centros** donde se cursen **varias etapas educativas**, los Proyectos Curriculares de Etapa habrán de insertarse en un Proyecto Curricular de Centro que recoja de manera integrada y coordinada las etapas que se impartan en el mismo.

Copyright 2026

La Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP) deberá establecer las directrices generales para la elaboración y revisión de los Proyectos Curriculares de Etapa y de las Programaciones didácticas, incluidas en estos, con anterioridad al comienzo de la elaboración de dichas programaciones. Asimismo, la Comisión deberá establecer durante el mes de septiembre, y antes del inicio de las actividades lectivas, un calendario de actuaciones para el seguimiento y evaluación de los Proyectos Curriculares de Etapa y de las posibles modificaciones de los mismos.

La elaboración y el contenido de los Proyectos Curriculares de Etapa, así como la revisión del PCE, se ajustará a las normativas de cada una de las enseñanzas.

El Claustro de profesores aprobará los aspectos educativos de los Proyectos Curriculares de Etapa y cuantas modificaciones se incorporen al mismo. En aquellos centros donde se cursen varias etapas educativas, los Proyectos Curriculares de Etapa habrán de insertarse en un Proyecto Curricular de Centro que recoja de manera integrada y coordinada las etapas que se impartan en el mismo.

El profesorado del centro organizará sus actividades docentes de acuerdo con el currículo oficial de la etapa educativa y en consonancia con los respectivos Proyectos Curriculares de Etapa. **La Dirección del centro deberá fomentar el trabajo en equipo** de los maestros de un mismo Equipo Didáctico y garantizar la coordinación entre los mismos.

Una vez elaborado o modificado, el Proyecto Curricular de Etapa o enseñanza será sometido a la aprobación del Claustro de Profesores en sus aspectos educativos antes de transcurridos quince días desde el comienzo de las actividades lectivas. Cuando esté aprobado, se incorporará a la Programación General Anual.

Los Proyectos Curriculares de Etapa serán evaluados anualmente por el Claustro de profesores. Las propuestas de valoración y de modificaciones del Proyecto Curricular de Etapa, si las hubiese, serán presentadas por la Comisión de Coordinación Pedagógica al Claustro de profesores en el mes de septiembre, para su discusión y aprobación. Cuando se introduzcan modificaciones, se deberán respetar las decisiones que afecten a la organización de los contenidos seguidos por los alumnos que hubieran iniciado sus estudios anteriormente.

Copyright 2026

EL PROYECTO CURRICULAR…

Un PCC debe ser :

- Un instrumento útil.
- Un documento colectivo de reflexión.
- La Concreción del Currículo.
- Un instrumento que da cohesión, continuidad y coherencia a la acción educativa de un centro.
- - Un conjunto de propuestas globales de intervención educativa.

Un PCC no puede ser:

- Un documento de mero trámite burocrático.
- Un documento reservado y desconocido en la comunidad.
- Un documento inamovible y no revisable.
- Un documento no adaptado a la realidad educativa.
- Un documento "copiado".

Copyright 2026

3.3. Programaciones didácticas

La programación didáctica es el instrumento específico de planificación, desarrollo y evaluación de cada una de las materias, ámbitos o módulos, y en ella, de acuerdo con el Proyecto Curricular de centro, se concreten los distintos elementos del currículo adaptándolos a las características específicas del alumnado.

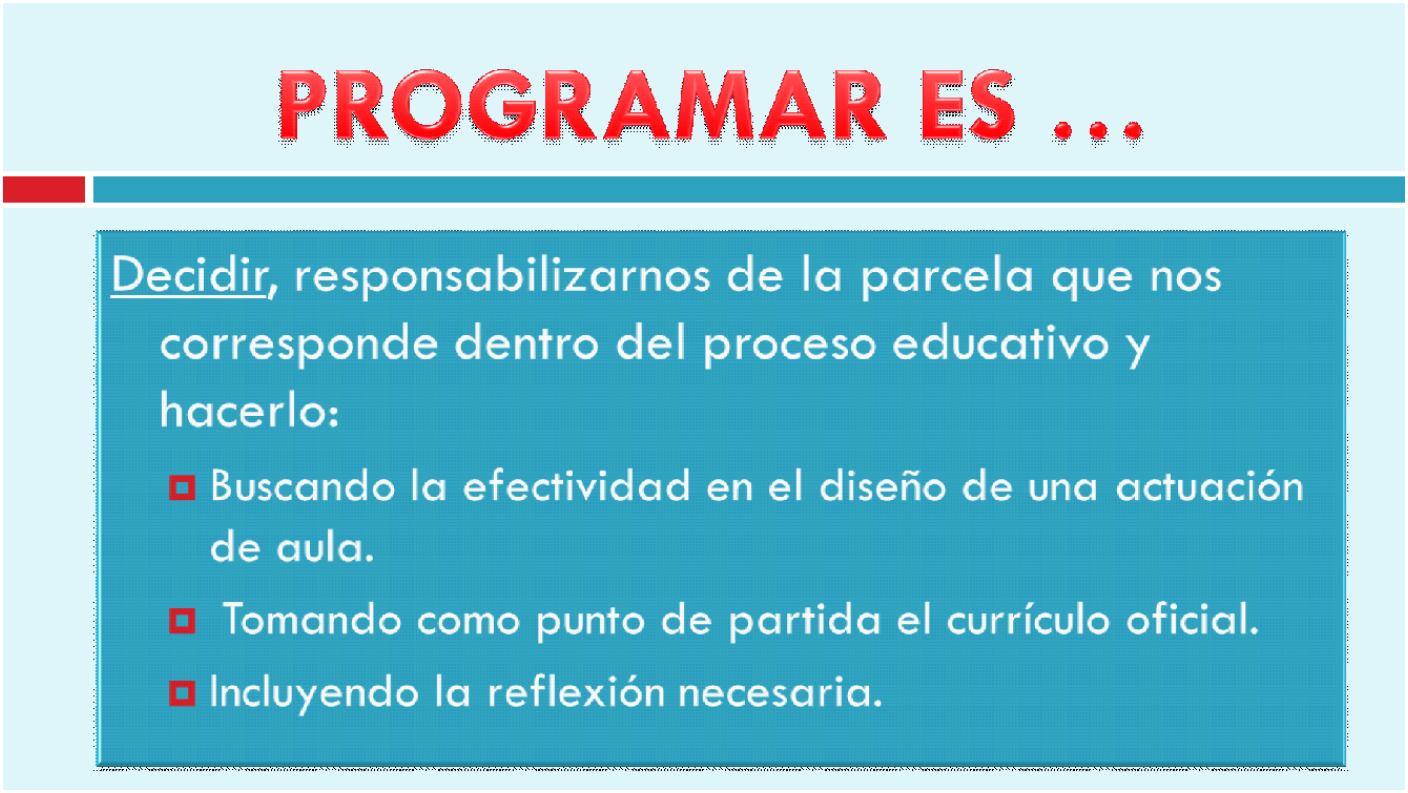
La programación didáctica **se sitúa en el escalón más cercano a la acción educativa, al trabajo en el aula**, y su finalidad se relaciona directamente con la gestión práctica del proceso de enseñanza y aprendizaje y con su resultado. Es el documento en el que se explicitan las intenciones educativas concretas.

Afecta directamente a la labor profesional de las y los docentes, ya que una de las funciones del profesorado es la programación y enseñanza de las áreas, materias y módulos que tengan encomendados (artículo 91 de Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación), evitando la improvisación y el activismo sin intención educativa. Así mismo, proporciona un marco coherente al equipo docente del centro. La programación tiene que ver también con el alumnado, puesto que determina los aprendizajes imprescindibles y esperables al final del ciclo o curso escolar. En última instancia implica a la comunidad educativa de cada centro escolar, por significar la concreción contextualizada de las decisiones tomadas previamente en el Proyecto Educativo y, más específicamente, en el Proyecto Curricular de Centro. Acompaña, por tanto, a la acción educativa a lo largo del curso.

Además, **la realización de la programación didáctica responde a un requerimiento normativo, el de garantizar el derecho a una evaluación objetiva**. Éste no puede garantizarse si previamente no se ha asegurado la publicidad de los contenidos, objetivos y criterios de evaluación, para que puedan ser conocidos por parte del alumnado y de sus padres, madres o representantes legales cuando sean menores de edad.

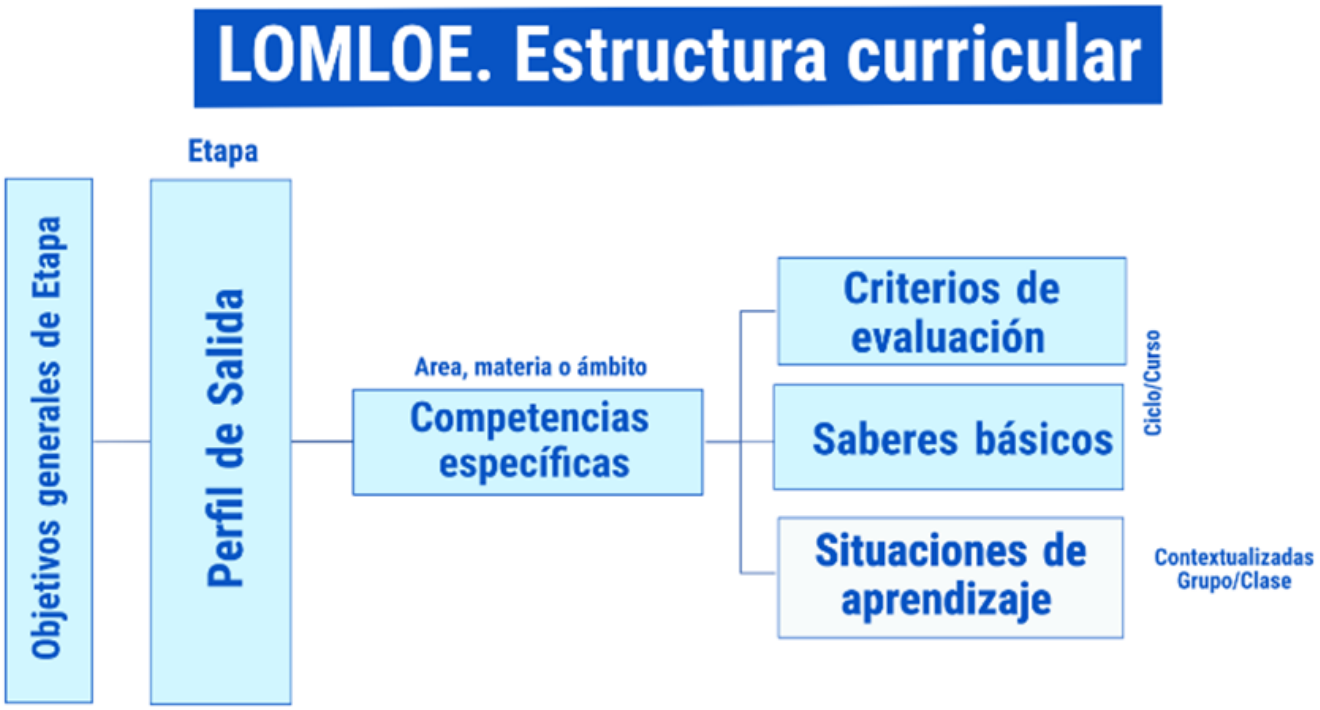
La elaboración de una programación, por lo tanto, se sitúa en el ámbito de la toma de decisiones del equipo docente, y sirve como elemento que permite aumentar la conciencia de cada profesor y profesora sobre su práctica educativa, para lo que ha de responder a las características de adecuación, concreción, flexibilidad y viabilidad puede determinar el modelo de programación didáctica.

Copyright 2026



Es preciso tener en cuenta los nuevos elementos que componen la estructura curricular de los nuevos currículos.

Copyright 2026



Estructura curricular de la LOMLOE. Área de Formación en Línea y Competencia Digital educativa. ***Licencia CC BY-SA***

3.4. Documentos anuales: Programación General Anual y Memoria Final

Programación General Anual (PGA)

La Programación General Anual (PGA) es el documento institucional de planificación que garantiza el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el correcto ejercicio de las competencias de los órganos de gobierno y de coordinación así como la participación de todos los sectores de la comunidad escolar en los objetivos y actividades del centro.

La Programación General Anual tiene la función de garantizar la actuación coordinada de las estructuras organizativas y de los equipos de coordinación docente, propiciar la participación y colaboración de todos los sectores de la comunidad educativa y definir la distribución responsable de las tareas y actividades para conseguir los objetivos establecidos a nivel de centro.

La Programación General Anual:

- Es un plan articulado equilibradamente, con coherencia entre sus partes integrantes, con un orden de prioridades y un desarrollo lógico.
- Es una anticipación escrita de lo que se va a hacer, fruto del análisis del estado del centro y su rendimiento, y de lo que se considera que debiera ser y alcanzar.
- Es el instrumento que permite introducir medidas en la organización y funcionamiento de los centros y en los procesos de enseñanza, con la finalidad de mejorar los resultados educativos
- Debe comprometer a todos los miembros de la comunidad educativa, a ser posible, delimitando las diferentes responsabilidades de cada uno de los miembros.
- Debe prever los criterios e instrumentos de evaluación de la propia PGA, de forma que se puedan comprobar los logros de las metas establecidas.
- No es algo rígido, no impide la adaptación a las circunstancias, imprevisibles, cambiantes. Debe estar abierto a la revisión, a la modificación continua.

Copyright 2026

- Los centros deben fijar unos criterios de evaluación o indicadores de logro que permitan realizar un seguimiento y una posterior evaluación del nivel de consecución de los objetivos propuestos y de los resultados alcanzados.
- Es importante que, en el momento de elaborar la PGA, se tengan en cuenta los siguientes aspectos:
    - Análisis de la memoria y de los resultados obtenidos en el curso anterior.
    - Informe de la memoria realizado por la Inspección de Educación.
    - Las prioridades institucionales del Departamento para el curso correspondiente.
    - Las aportaciones efectuadas por el Consejo Escolar y el Claustro en relación con las prioridades a establecer.
    - La temporalización de las tareas y la asignación de responsabilidades.
    - Los criterios y los instrumentos necesarios para la evaluación del propio cumplimiento de la PGA y en especial de aquellas mejoras que de un modo concreto se ha fijado alcanzar la comunidad escolar.
    - Las prioridades marcadas por el director o el equipo directivo en el Proyecto de Dirección.

Las decisiones que afecten a la organización y el funcionamiento de los centros, adoptadas en cada curso académico, deberán recogerse en las respectivas Programaciones Generales Anuales en los términos establecidos en el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. La Programación General Anual garantizará el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el correcto ejercicio de las competencias de los distintos órganos de gobierno y de coordinación docente y la participación de todos los sectores de la comunidad escolar.

La Programación General Anual debe ser coordinada y elaborada por el Equipo Directivo, teniendo en cuenta las deliberaciones y acuerdos del Claustro y del Consejo Escolar; incorporará todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidas las modificaciones de los proyectos, el currículo, las normas y todos los planes de actuación acordados y aprobados según lo establecido en la normativa vigente.

Una vez aprobada la Programación General Anual, quedará, como mínimo, un ejemplar de la misma en la Secretaría del centro a disposición de los miembros de la comunidad educativa, y otro se enviará al/a la Director/a del Servicio Provincial correspondiente antes de la fecha indicada en las instrucciones de inicio de curso, sin perjuicio de que se respeten las fechas que para cada componente concreto de esta programación se establecen.

La Programación General Anual será de obligado cumplimiento para todos los miembros de la comunidad escolar. Todo el profesorado con responsabilidades en la coordinación docente velarán para que se lleve a cabo lo programado en su ámbito de responsabilidad y pondrán en conocimiento de Jefatura de Estudios cualquier incumplimiento de lo establecido en la programación. El/La Director/a iniciará inmediatamente las actuaciones pertinentes y, en su caso,

comunicará esta circunstancia al Consejo Escolar o a la Inspección de Educación, si procede.

Al finalizar el periodo lectivo, el Consejo Escolar, el Claustro de Profesores y el Equipo Directivo evaluará la Programación General Anual y su grado de cumplimiento. Las conclusiones más relevantes serán recogidas por el Equipo Directivo en una Memoria que se remitirá, en la fecha establecida en las instrucciones de final de curso, al Servicio Provincial correspondiente para ser analizada por la Inspección de Educación.

La Programación General Anual (PGA) deberá contener, al menos, los siguientes documentos:

1. Introducción.
2. Objetivos prioritarios.
3. Modificaciones realizadas y aprobadas del Proyecto Educativo de Centro (PEC), Proyecto Curricular de Etapa (PCE) y programaciones didácticas.
4. Plan de mejora.
5. Organización del centro.
6. Programa de actuación de los órganos de gobierno.
7. Concreción del Plan de Atención a la Diversidad (PAD) para el curso escolar.
8. Concreción del Plan de Orientación y Acción Tutorial para el curso escolar y, en su caso, del Plan de Orientación Profesional.
9. Concreciones del Plan de convivencia para el curso escolar.
10. Plan de intervención del servicio general de orientación educativa.
11. Programa anual de actividades complementarias, extraescolares y servicios complementarios.
12. Programas institucionales.
13. Plan de formación del profesorado planteado por el centro.
14. Seguimiento y evaluación.
15. Memoria Anual.

Uno de los aspectos más importantes de la Programación General Anual es la adecuada formulación de los objetivos prioritarios anuales que el centro establezca, puesto que a partir de ellos han de diseñarse las principales líneas de actuación de los distintos órganos de gobierno, participación y coordinación pedagógica del centro. Parten de un diagnóstico y priorización de necesidades cuyas conclusiones se expresan en la memoria.

Es importante que dichos objetivos sean claros y concretos, realistas, alcanzables durante el curso o en un proceso programado a corto o medio plazo y evaluables en su nivel de logro.

Los objetivos deben tener una incidencia directa en la mejora de la calidad educativa del centro. Deben priorizarse, ser coherentes con las conclusiones de la memoria del curso anterior, y suponer un compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. De poco sirve formular objetivos que no comprometan, que no impliquen cambios en los modos de hacer habituales que

Copyright 2026

no dan los resultados deseados.

Los objetivos podrán estar relacionados con:

- Los resultados del alumnado.
- La implantación de los nuevos principios metodológicos establecidos en la Orden de Currículo.
- La coordinación, comunicación y el funcionamiento general del centro.
- Las medidas de inclusión.
- El clima de convivencia en el centro.
- La orientación y la acción tutorial.
- Los proyectos, programas institucionales y las experiencias e innovaciones que desarrollan.
- La participación de las familias en la vida del centro.
- Infraestructura: materiales, tiempos, espacios.
- Con objeto de evitar que queden diluidos en el conjunto de la programación es importante que, además de formular cada objetivo, se acompañe de un plan de desarrollo que contenga los siguientes puntos:
  - Los responsables del desarrollo del objetivo.
  - El conjunto de acciones que resulten indispensables para su logro
  - Temporalización: inicio, desarrollo trimestral y finalización.
  - Los mecanismos de coordinación y seguimiento, revisiones periódicas, recogida de información sobre el proceso.
  - Los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades (materiales y personales).
  - Seguimiento y evaluación: indicadores, mínimos exigibles...

Para el curso escolar 2022/2023 los centros **adaptarán el Plan de contingencia frente al COVID-19, potenciando las medidas que han favorecido el funcionamiento y la convivencia en los mismos,** estando a lo dispuesto de acuerdo con la evolución de la pandemia.

Memoria Anual

La Memoria Anual se compone de la Memoria Administrativa y de la Memoria final de curso.

La Memoria Administrativa, elaborada por el equipo directivo y que se incorporará a la Programación General Anual (PGA), incluirá los siguientes datos relativos a los recursos humanos y materiales del centro:

1. El Documento de Organización del Centro (DOC), será remitido, en su caso, a la Inspección de Educación.

2. El proyecto de presupuesto del centro.
3. La memoria económica de las actividades complementarias y extraescolares.

La Memoria final debe partir de una evaluación lo más objetiva posible de los elementos integrantes de la vida escolar, del quehacer educativo, teniendo en cuenta muy prioritariamente el logro de los objetivos previstos en la PGA.

En todo caso, en una memoria concebida en los términos que indicamos, siempre habrá de reflejar los éxitos obtenidos y las deficiencias detectadas, analizándolos para poder mejorar paulatinamente el rendimiento de los alumnos y proponiendo estrategias para mejorar la calidad tanto del proceso como del producto.

En definitiva, la memoria final de curso consistirá en un balance que recogerá el resultado del proceso de evaluación interna que el centro deberá realizar sobre su propio funcionamiento y será el punto de partida para el planteamiento de la PGA del curso siguiente.

Las características para que una memoria cumpla la función que tiene son:

1. Realista y práctica.
2. Útil y eficiente.
3. Económica: máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.
4. Integradora de todos los procesos y actuaciones.
5. Objetiva y sincera. Reconocer las deficiencias ya es un buen camino para el éxito.
6. Breve. En su parte enunciativa se trata esquemáticamente el logro/fracaso de los objetivos y funcionamiento de los aspectos que interesa destacar.

Copyright 2026