

Competencias de la dirección para una nueva organización

Ana García (Coord.) (Universidad de Deusto, España)
Arturo Chow (Universidad de Ciencias Comerciales, Nicaragua)
Rosa Tafur (Pontificia Universidad Católica, Perú)

Resumen

El presente trabajo asume el planteamiento de que la creciente complejidad organizativa de los centros educativos requiere una progresiva profesionalización de las personas que ocupan los puestos de dirección para una óptima gestión de los mismos. Entendemos que las tareas de dirección son distintas de las docentes y que, por tanto, su desempeño requiere una capacitación adecuada. Con dicho fin se propone adoptar y desarrollar un modelo de desarrollo profesional para los directivos de centros educativos basado en competencias.

Desde esta perspectiva se analiza, en primer lugar, cómo se han definido hasta la fecha los perfiles funcionales de la dirección en el contexto de los países participantes en este estudio (Nicaragua, Perú y España), así como las tendencias y requisitos que se consideran deseables de tener en cuenta para su futura definición en el corto, medio y largo plazo. A continuación, se presentará un modelo de competencias, seleccionando y definiendo aquellas que, a juicio de profesionales calificados en este ámbito, se estima necesario desarrollar en las personas que ocupan cargos de dirección para poder desempeñar con éxito las funciones anteriormente atribuidas.

2.1. Marco de referencia: hacia un modelo de desarrollo profesional basado en competencias

Como se analiza en otro capítulo de este libro, referido a las condiciones del ejercicio y desarrollo profesional, la mejora de la función directiva se dará en la medida en que se avance en una mejora significativa de todas las condiciones personales y contextuales que rodean el ejercicio.

La mejora de dichas condiciones incluye también la definición y el posterior sostenimiento de un modelo de desarrollo profesional coherente y acorde con la complejidad de la función requerida. En este contexto, entendemos la profesionalización de los cargos no como un cuerpo específico vitaliciamente acreditado con independencia del desempeño, sino como un desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio de la función directiva. Ese desarrollo de la competencia para el cargo requiere formación y experiencia, pero no solo, ya que ni la una ni la otra son por sí solas garantías de un buen ejercicio; requiere fundamentalmente una concepción del desarrollo profesional que, al igual que para el desarrollo docente, consiga vincular e integrar evaluación, formación y mejora.

Tras una formación inicial previa (que consideramos debiera tener al menos el rango de diploma o máster para asegurar una cualificación profesional básica suficientemente completa), se trataría de articular una formación continua basada en un modelo de competencias que permitiera definir perfiles profesionales básicos y específicos en función de las necesidades de los centros.

Así, una vez consensuados los perfiles profesionales básicos y el modelo de competencias que capacite para su desempeño, los candidatos y profesionales en ejercicio podrían acceder a una oferta formativa modular en función de sus necesidades personales y de las necesidades del centro. Esta formación continua se vincularía con una evaluación sucesiva de la competencia en el desempeño.

Somos conscientes de que este planteamiento supone una transformación importante en el diseño de programas de formación y en los actuales sistemas de evaluación, pero consideramos que abre una vía que posibilite integrar de forma coherente los procesos de evaluación, formación y mejora en el desarrollo profesional, y también vincularlos al desarrollo de los centros.

2.1.1. El enfoque funcional: los perfiles de la dirección

Un perfil profesional habrá de contemplar competencias relacionadas con las funciones que se espera desarrolle ese profesional en su ámbito específico de intervención. Así, para la selección y definición de dichas competencias consideramos que el enfoque funcional nos aporta una orientación adecuada, por cuanto permite poner en relación las competencias con las funciones que se habrán de desempeñar en los cargos de dirección en el centro. En consecuencia, entendemos que la fuente básica para su selección y definición deberá ser el perfil de funciones definido para la dirección.

El análisis de la evolución producida en la definición de la función directiva durante el siglo XX puso de relieve cómo el perfil de la dirección se ha venido componiendo a partir de las aportaciones de los modelos organizativos derivados de las teorías de la organización, y deudores, a su vez, de los paradigmas epistemológicos:

- Desde el paradigma científico-racional imperante hasta la década de los setenta, se destacó, primero, la necesidad de desarrollar *funciones técnicas* (planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar) para atender a las necesidades de división y coordinación del trabajo propias de la estructura formal, en torno a un proyecto de trabajo que vertebrase las distintas partes del sistema; así como, más tarde también, funciones humanas para conducir, animar y motivar a las personas y grupos, facilitando un clima que integre armónicamente la estructura formal e informal.
- Desde las aportaciones de los modelos culturales y simbólicos (paradigma interpretativo-simbólico), que empezaron a tener una incidencia significativa en el ámbito educativo a partir de los años ochenta, se subrayó la importancia de la cultura de la organización y la necesidad de desarrollar *funciones culturales* que promovieran la construcción de una cultura común y que la dirección ejerciera la función simbólica de representarla como cabeza visible del centro.
- El paradigma socio-crítico, con un fuerte desarrollo e incidencia reflejada tanto en la literatura como incluso en la legislación educativa en la década de los noventa, puso de relieve la necesidad de analizar las dinámicas políticas (de poder y conflicto) que se generan en la organización y sus relaciones con las posibilidades de cambio y transformación del centro; para ello se plantea la necesidad de desarrollar tanto *funciones políticas* (de regulación de la participación y el poder, dinamización de los procesos de trabajo colaborativo, e intervención en conflictos) como críticas de animación e

innovación pedagógica (facilitando la reflexión y revisión crítica, y promoviendo el cambio, la innovación y la mejora).

Así al inicio del siglo XXI asumimos, desde un enfoque integrador, que las funciones atribuidas recogen sucesivamente distintas dimensiones en el funcionamiento de la organización a las que el directivo deberá prestar atención para su dinamización y mejora. Con base en esta premisa, proponemos una tipología de funciones cuyas categorías tratan de responder a las distintas dimensiones del funcionamiento del centro educativo como organización.

Esta tipología nos permitirá un primer análisis y clasificación de las funciones propuestas para los cargos de dirección (tanto desde los respectivos marcos legales como desde el criterio de nuestra comunidad de profesionales), y poder establecer posteriormente la correspondencia con las competencias que permitirán su desempeño. Hemos diferenciado nueve categorías de funciones, recogidas en el cuadro 1, a las que se puede proponer o añadir otras que no se consideren incluidas.

Cuadro 1. Tipología de funciones de la dirección

<p>PLANIFICACIÓN: Responsabilizarse en coordinar e impulsar la elaboración de los documentos y proyectos que sistematizan la vida del centro (proyectos educativos, curriculares, planes de gestión, etc.), así como de elevarlos a las instancias implicadas para su aprobación. Implica detectar necesidades, establecer objetivos y elaborar planes y proyectos.</p>
<p>COORDINACIÓN: Coordinar la totalidad de estructuras de organización (equipos de trabajo, órganos y otros elementos) existentes en el centro y estructurar propuestas para su óptimo funcionamiento, orientando sus dinámicas y métodos de trabajo. Implica armonizar el trabajo de las personas y órganos para un desarrollo coherente de las actuaciones y proyectos, así como del empleo de los recursos.</p>
<p>CONTROL – EVALUACIÓN: Realizar el seguimiento y evaluación de los procesos y resultados. Implica realizar el seguimiento de la dinámica funcional del centro, supervisar el desarrollo y evaluación de los proyectos, y evaluar la eficacia de su organización, proponiendo instrumentos óptimos para la evaluación y la introducción de los mecanismos de reajuste oportunos.</p>
<p>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS: Dotar a los órganos y miembros del centro de los espacios y recursos necesarios para un óptimo desarrollo de sus actividades y funciones, responsabilizándose de la gestión económica y administrativa, así como de las instalaciones y equipamientos.</p>
<p>RELACIONES HUMANAS: Animar y motivar a las personas y grupos, facilitando la interacción, la información, la comunicación, y el desarrollo de un clima que integre armónicamente la estructura formal e informal.</p>
<p>CULTURALES: Promover la construcción de una cultura común en la comunidad educativa con valores y prácticas compartidas, y ejercer la función simbólica de representar dicha cultura como cabeza visible del centro, tanto al interior del mismo como ante las instancias externas.</p>

POLÍTICAS: Ejercer la jefatura del personal del centro, y regular la participación y el poder entre los distintos sectores y miembros de la comunidad educativa, dinamizar los procesos de trabajo colaborativo en equipo e intervenir en conflictos.

RELACIONES EXTERNAS: Asumir y desempeñar con convicción funciones propias de cualquiera de los ámbitos anteriores siempre que impliquen también el ser desarrolladas en ámbitos externos (tales como la representación y comunicación con otras instituciones, el intercambio y la consecución de nuevos recursos, entre otras).

2.1.2. Selección y definición de competencias de la dirección

Las competencias son factores de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo de los recursos personales para integrarlos en las posibilidades del entorno. Las competencias cobran sentido en el desempeño y son efectivas en la medida en que cada uno establece la base y referencia de superación en sí mismo. Así, somos competentes en la medida en que alcanzamos logros efectivos. El origen de esos logros está en el perfeccionamiento de nuestras cualidades personales, tanto individuales como sociales, a nivel cognitivo, comportamental, actitudinal y valórico.

De la misma manera que las competencias pueden definir perfiles profesionales y sirven para identificar candidatos que se adecuen a las exigencias de un puesto determinado, pueden también relacionarse con niveles de mayor o menor eficacia. En consecuencia, las competencias pueden ser unos excelentes indicadores de necesidades de formación individualizada, que redundarán en beneficio del centro educativo por un mejor desempeño de las funciones que exige la función de dirección.

Para avanzar en la propuesta de un modelo de competencias directivas en el contexto de trabajo de la Red AGE se partió de un modelo previo trabajado desde una las universidades miembro, la Universidad de Deusto. Partir de este modelo nos permitía un acceso directo a su documentación y recursos, una fundamentación previamente desarrollada y avalada de sus elementos, contando con evidencias empíricas contrastadas. No obstante, se propuso ampliar el conjunto de competencias seleccionadas y previamente definidas con diversas aportaciones posteriores, sometiendo todas ellas a la consideración del juicio de un grupo de expertos de los distintos países. El objetivo era llegar a un conjunto de competencias básicas que reuniera un alto grado de acuerdo entre la comunidad profesional consultada, tanto en su selección como en su definición.

Presentaremos cómo se procedió para la construcción y validación de este modelo de competencias directivas tomado como punto de partida. Se realizó, en primer lugar, una revisión de la literatura en torno al desarrollo de las competencias profesionales (orígenes, conceptos, enfoques, modelos y tipologías desarrollados) para articular un marco conceptual sólido que fundamentara el modelo. Así, en el marco elaborado se define el concepto de competencia y se opta por un determinado enfoque para la elaboración de una tipología propia. El modelo toma como fuentes fundamentales de referencia, el modelo de competencias adoptado por la Universidad de Deusto para el desarrollo de su proyecto universitario y el perfil de funciones atribuido a la dirección en los centros educativos.

2.1.2.1. El modelo de competencias

El modelo de competencias adoptado por la UD constituye, como decíamos, una de las fuentes fundamentales para la propuesta del modelo de competencias directivas. Esta universidad ha apostado por un Plan de Innovación Pedagógica (Marco Pedagógico UD, 2001), uno de cuyos pilares se asienta en la elaboración y desarrollo de perfiles profesionales para las titulaciones basados en competencias. Tanto el concepto de competencia como la tipología para la selección y clasificación de las mismas se definieron a partir de una amplia revisión de la literatura y de los modelos previos. Este modelo de competencias fue también adoptado por el Proyecto Tunning (200-,-,-) desde el cual se está trabajando para la convergencia europea de los perfiles académicos y profesionales propios de las distintas titulaciones, y que ha inspirado iniciativas similares en el ámbito iberoamericano. Estimamos, por ello, pertinente que estas consideraciones sean tomadas en cuenta en las eventuales definiciones a medio y largo plazo de los perfiles profesionales de la dirección de centros educativos.

En este marco, las competencias se definen como “el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores” (UD, 2006). En nuestro concepto de competencia, existe una necesaria integración entre los diversos elementos que la deben configurar: motivos, actitudes y valores, conocimientos y habilidades, técnicas, normas y procedimientos que diferencian la actuación o comportamiento en el desempeño académico-profesional. La competencia es un concepto integrador difícil de definir y evaluar, que busca el sentido global y ontológico de la acción y de la tarea profesional (Villa, Poblete y otros, 2007).

La competencia es por tanto un concepto complejo, referido al dominio del conocimiento teórico y práctico, la utilización de las estrategias, métodos, técnicas y procedimientos propios de un área científica o profesional; la adecuación al entorno y contexto específico en el que se desarrolla la competencia y la vivencia de actitudes y valores ético-profesionales que dan el matiz a la actuación profesional.

Figura 1. Concepto de competencia en la UD (Poblete, 2003)



Para la elaboración de una tipología de competencias se realizó una revisión sistemática de las competencias recogidas por distintos autores y organizaciones, observando que existe un número básico de ellas, que aparecen en todos los modelos. Actualmente se suelen denominar competencias genéricas o transversales, ya que se demandan, con mayor o menor intensidad, en el desempeño de la mayor parte de las actuaciones profesionales con orientación a las personas, a las ideas y a las tareas. En la síntesis realizada, se distinguen tres tipos básicos de competencias:

- *Competencias instrumentales*: aquellas que tienen una función instrumental, es decir, de medio o herramienta para obtener un determinado fin. Suponen una combinación de habilidades metodológicas y cognitivas que posibilitan la competencia profesional.
- *Competencias interpersonales*: suponen habilidades individuales y sociales. Se refieren a la capacidad, habilidad o destreza en expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado, aceptando los sentimientos de los demás y posibilitando la colaboración en objetivos comunes.
- *Competencias sistémicas*: suponen destrezas y habilidades relacionadas con la totalidad de un sistema. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo. Requieren haber adquirido previamente competencias instrumentales e interpersonales que constituyen la base de las competencias sistémicas.

Esta tipología, y las competencias incluidas, sirven como base para la selección de un conjunto de competencias priorizadas en cada perfil profesional, que se completarán por otras competencias específicas de cada función o actividad profesional.

CLASIFICACION DE COMPETENCIAS	CATEGORÍA		COMPETENCIA
	INSTRUMENTALES	COGNITIVAS	PENSAMIENTO; REFLEXIVO, LÓGICO, ANALÓGICO, SISTÉMICO, CRÍTICO, CREATIVO, PRACTICO, DELIBERATIVO Y COLEGIADO.
		METODOLÓGICAS	ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO ESTRATEGIAS/APRENDIZAJE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS TOMA DE DECISIONES PLANIFICACIÓN
		TECNOLÓGICAS	PC HERRAMIENTAS DE TRABAJO GESTIÓN/BASE DE DATOS
		LINGÜÍSTICAS	COMUNICACIÓN VERBAL COMUNICACIÓN ESCRITA MANEJO IDIOMA EXTRANJERO
	INTERPERSONALES	INDIVIDUALES	AUTOMOTIVACIÓN RESISTENCIA/ADAPTACIÓN AL ENTORNO TRABAJO EN EQUIPO
		SOCIALES	DIVERSIDAD Y MULTICULTURALIDAD COMUNICACIÓN INTERPERSONAL TRABAJO EN EQUIPO TRATAMIENTO DE CONFLICTOS NEGOCIACIÓN
	SISTÉMICAS	DE CAPACIDAD EMPRENDEDORA	CRETIVIDAD ESPIRITU EMPRENDEDOR CAPACIDAD INNOVADORA
		DE ORGANIZACIÓN	GESTIÓN POR OBJETIVOS GESTIÓN DE PROYECTOS DESARROLLO DE LA CALIDAD
		DE LIDERAZGO	INFLUENCIA CONSIDERACIÓN PERSONALIZADA ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL DELEGACIÓN Y EMPOWERMENT
DE LOGRO		ORIENTACIÓN AL LOGRO	

Este conjunto de competencias ha sido desarrollado (puede verse en Villa, Poblete y otros, 2007, primera versión, y 2009, en su segunda versión) para facilitar su trabajo y evaluación: una *definición* que concreta y delimita el significado que se desea expresar bajo el término de cada competencia; la *vinculación* del dominio que supone la competencia con otras competencias, actitudes y valores estrechamente relacionados; la distinción de *tres niveles de dominio* en cada competencia; una serie de *indicadores* (generalmente de cuatro a seis, por nivel) que vienen a ser pistas o evidencias del grado de desarrollo en el dominio de la competencia; y cada uno de estos indicadores viene a concretarse en una escala de cinco *descriptores*.

2.1.2.2. El perfil de competencias directivas

Siguiendo el proceso propuesto, en primer lugar se llevó a cabo un análisis de las funciones exigidas para una gestión eficaz de los centros. Después, tomando como referencia el perfil de funciones analizado en el epígrafe anterior, se seleccionaron aquellas competencias que se estimaban necesarias para el desempeño de dichas funciones, tanto interpersonales, instrumentales como sistémicas.

Fueron seleccionadas catorce competencias, orientados primero por el juicio de tres especialistas que, de manera independiente, coincidieron en doce de ellas y posteriormente se añadieron otras dos, tras un debate y consultas a profesionales que ocupaban puestos directivos, (puede verse con más detalle el proceso de construcción de este modelo de competencias directivas y el instrumento elaborado para su evaluación en García Olalla y Poblete, 2003a; Poblete y García Olalla, 2003b). Se puede observar cómo existe un equilibrio entre competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas: las competencias

instrumentales garantizan un nivel de profesionalidad y gestión mediadora; las competencias interpersonales subrayan el carácter humano e interactivo de la profesión docente; las competencias de carácter sistémico dotan de trascendencia y capacidad transformadora a la labor de dirección.

Cuadro 2. Competencias seleccionadas para el perfil directivo (García Olalla y Poblete, 2003 a)

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	
DENOMINACIÓN	CATEGORÍA
PLANIFICACIÓN	INSTRUMENTAL
PENSAMIENTO ANALÍTICO	INSTRUMENTAL
TOMA DE DECISIONES	INSTRUMENTAL
COMUNICACIÓN	INSTRUMENTAL
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	INSTRUMENTAL
RESISTENCIA AL ESTRÉS	INTERPERSONAL
RELACIONES INTERPERSONALES	INTERPERSONAL
TRABAJO EN EQUIPO	INTERPERSONAL
NEGOCIACIÓN	INTERPERSONAL
INNOVACIÓN	SISTÉMICA
ESPÍRITU EMPRENDEDOR	SISTÉMICA
LIDERAZGO	SISTÉMICA
COACHING	SISTÉMICA
ORIENTACIÓN AL LOGRO	SISTÉMICA

A continuación, se realizó un trabajo de análisis y reflexión para discriminar los comportamientos que caracterizan a las competencias. A partir del detalle de los comportamientos identificados se elaboró un inventario denominado “*Cuestionario sobre comportamientos en el trabajo*”. Este inventario evalúa las catorce competencias seleccionadas, mediante la valoración de seis comportamientos para cada una de ellas. El coeficiente de fiabilidad interna hallado para este cuestionario en la primera aplicación, con una muestra de cien sujetos, fue elevado ($\alpha = .8586$) (Poblete y García Olalla, 2003b).

En un estudio posterior realizado en 2007 (Pereda, García Olalla y Poblete, 2008a, 2008b), junto a las catorce competencias resultantes de los estudios previos, se decidió añadir el factor de inteligencia emocional, al estar siendo destacado en aquel momento como un elemento fundamental en el ámbito docente; detallando los cuatro ingredientes que distinguen los especialistas: Autoconfianza, Autodominio, Sentido Ético y Conciencia Social. El cuadro 4 recoge las dieciocho competencias resultantes, tal y como se definieron en aquel estudio.

Cuadro 3. Competencias para la Dirección de centros educativos (Pereda, García Olalla y Poblete, 2008)

<p>PLANIFICACIÓN: Determinar eficazmente los objetivos, prioridades, método y controles para desempeñar tareas mediante la organización de las actividades con los plazos y medios disponibles.</p>
<p>PENSAMIENTO ANALÍTICO: Modo de pensar que permite discriminar entre los distintos aspectos, componentes, niveles o factores que configuran una determinada realidad.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES: Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.</p>
<p>COMUNICACIÓN: Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y sentimientos propios, adaptándose a las características de la situación e interlocutores con el fin de lograr su comprensión y adhesión.</p>
<p>ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE: Utilizar el aprendizaje de manera estratégica y flexible en función del objetivo perseguido, a partir del reconocimiento del propio sistema de aprendizaje y de la conciencia del aprendizaje mismo.</p>
<p>RESISTENCIA AL ESTRÉS: Afrontar situaciones críticas del entorno psicosocial, manteniendo un estado de bienestar y equilibrio físico y mental que permita seguir actuando con efectividad.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o se siente, por medios verbales y no-verbales.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.</p>
<p>NEGOCIACIÓN: Tratar y resolver las diferencias que surgen entre personas y/o grupos.</p>
<p>INNOVACIÓN: Dar una respuesta satisfactoria a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales modificando (introduciendo elementos nuevos) los procesos y los resultados.</p>
<p>ESPÍRITU EMPRENDEDOR: Comprometer determinados recursos por iniciativa propia con el fin de explotar una oportunidad, asumiendo todo el riesgo que esto acarrea.</p>
<p>LIDERAZGO: Influir sobre individuos y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.</p>
<p>COACHING: Apoyar el desarrollo personal y profesional, ayudando a encontrar respuestas y recursos ante bloqueos de índole preferentemente personal.</p>
<p>ORIENTACIÓN AL LOGRO: Realizar actuaciones que lleven a conseguir nuevos resultados con éxito.</p>
<p>AUTOCONFIANZA: Utilizar adecuadamente las propias competencias, aceptando bien los retos y demostrando seguridad.</p>

AUTODOMINIO: Gestionar las propias emociones y sus impulsos, canalizándolos de forma útil.

SENTIDO ÉTICO: Inclinarsé positivamente hacia el bien moral (es decir, hacia todo lo que eso significa bien, sentido de la vida, realización de la persona, sentido de la justicia) y perseverar en dicho bien moral.

CONCIENCIA SOCIAL: Detectar las redes sociales y las relaciones de poder importantes, para orientarlas hacia el crecimiento de la comunidad, estando disponible siempre que sea necesario.

Así, con este modelo de competencias se han realizado diversos estudios empíricos, en los que se analiza e informa respecto a la importancia atribuida por los profesionales en ejercicio al conjunto de competencias presentadas para un óptimo desempeño de la función directiva en los centros educativos, así como el nivel de desarrollo o dominio que se estima poseen actualmente en relación a las mismas. En 2002 se realizó el primer estudio empírico con una muestra de 100 directivos de centros educativos, que se comparó con una muestra de 50 directivos de organizaciones empresariales (Poblete y García Olalla, 2003b); en el estudio realizado durante 2003 la muestra se amplió a 200 directivos (Poblete y García Olalla, 2004); y en el último estudio realizado en 2007 se empleó una muestra total de 506 sujetos, consultando en este caso no sólo a miembros de equipos directivos (124 sujetos), sino también a profesores (381) que en la actualidad no pertenecían a dichos equipos, aunque en algunos casos lo hubieran hecho (Pereda, García Olalla y Poblete, 2008a, 2008b).

Previamente a la realización de este trabajo en la Red AGE, se realizó una nueva revisión de la literatura e investigación desarrollada posteriormente en el ámbito iberoamericano respecto a las competencias directivas. La principal conclusión es la coincidencia en un cierto número de competencias centrales, pero también la progresiva aparición de otras tantas ya más diversificadas. Destaca, entre ellos, el trabajo desarrollado por Teixidó (2007, 2009 al haber realizado una amplia revisión de los modelos de competencias y competencias directivas precedentes, y haber propuesto un modelo integrador de competencias para la dirección de centros, que ha sido sometido a la opinión de una amplia muestra de profesionales en ejercicio.

Finalmente, se decidió tomar como referencias centrales el modelo de Poblete y García Olalla (anteriormente expuesto), junto con el modelo de Teixidó (puede verse en Teixidó 2007, 2008, entre otros), ampliando las 14 competencias iniciales hasta un total de 29 competencias posibles para un perfil de la dirección de centros educativos. Consultando la bibliografía de referencia se puede observar cómo muchas de ellas coinciden con el modelo anterior de Poblete y García Olalla. No obstante, proponemos tomar en consideración aquellas otras competencias propuestas y valorar su adecuación y aportación para incorporarlas o no en el perfil de competencias que se proponga a partir de la reflexión realizada por este grupo de trabajo de la Red AGE en el contexto iberoamericano. El objetivo sería llegar a la selección y definición de un conjunto de competencias básicas que podrían situarse entre 15 ó 20 competencias, a lo sumo. Para ello se siguió el proceso de trabajo que se describe en la Fase 2 de este documento.

2.2. Proceso de trabajo seguido

El grupo constituido en la RedAGE para la realización de este trabajo ha contado con la participación de tres países miembros: Nicaragua, Perú y España. El trabajo del grupo se ha desarrollado en dos fases:

- En la 1ª fase el objetivo inicial ha sido analizar los perfiles atribuidos a la dirección de los centros educativos en cada uno de los países miembros del grupo. En un segundo momento, se deseaba analizar comparativamente dichos perfiles para identificar, en la medida de lo posible, aquellos aspectos comunes que pudieran perfilar un conjunto de funciones básicas de dirección atribuidas a cargos directivos y que pudieran ser después desempeñadas de forma más unipersonal o colegiada.

- En la 2ª fase el objetivo ha sido llegar a un conjunto de competencias directivas básicas que reúnan un alto grado de acuerdo entre la comunidad profesional consultada, tanto en su selección como en su definición. Se ha tratado también de relacionar dichas competencias con aquellas funciones para cuyo desempeño capacitan.

A continuación se detalla el procedimiento de trabajo e instrumentos empleados en cada una de estas fases.

2.2.1. Fase I: perfiles de la dirección

El objetivo de esta primera fase era analizar los perfiles atribuidos a la dirección de los centros educativos en cada uno de los países miembros del grupo (Nicaragua, Perú y España). Para ello se siguió el siguiente proceso:

- Identificar las **figuras u órganos de dirección** que aparecen en la legislación vigente en cada país, tanto órganos colegiados (equipo de dirección o similares) como unipersonales (director, jefe de estudios, secretario, administrador, etc.). Para cada figura completaríamos sus datos de identificación:

- Figura: identificada por su nombre.
- Naturaleza: definición de la naturaleza del cargo u órgano.
- Composición: especificando quienes lo integran cuando se tratase de un equipo u órgano colegiado.
- Procedimiento de acceso.
- Duración del cargo.
- Fuente: haciendo constar el o los documentos legales de referencia de los que se extrae el análisis realizado.

- **Funciones legales:** enunciar las funciones propuestas para cada órgano en el marco legal de referencia, clasificándolas de acuerdo a las nueve categorías anteriormente enunciadas. Se podía añadir categorías si se encontraban funciones que se estimaba no incluidas en ninguna de las anteriores.

- **Propuesta de otras funciones:** tras analizar el marco legal, se podían añadir otras funciones que considerándose necesarias o deseables para dicho cargo (desde la experiencia, o el criterio profesional especializado) no estaban contempladas en el marco legal.

- **Observaciones para el análisis:** aquí se podían incluir consideraciones tanto para entender el análisis realizado como para formular valoraciones y conclusiones respecto al mismo.

Con estos datos se completaría la ficha, que se recoge a continuación, para cada uno de los órganos o cargos de dirección analizados.

Ficha de trabajo 1: perfiles de la dirección

ANÁLISIS DE LOS PERFILES DE LA DIRECCIÓN			
PAÍS:			
ÓRGANO de dirección:			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Naturaleza:			
Composición:			
Procedimiento de acceso:			
Duración:			
Fuentes:			
ANÁLISIS DE FUNCIONES			
CATEGORÍAS	FUNCIONES LEGALES	PROPUESTA DE OTRAS FUNCIONES	COMPETENCIAS
PLANIFICACIÓN			
COORDINACIÓN			
CONTROL - EVALUACIÓN			
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS			
RELACIONES HUMANAS			
CULTURALES			
POLÍTICAS			
INNOVACIÓN PEDAGÓGICA			
RELACIONES EXTERNAS			
OTRAS. Especificar			
OBSERVACIONES:			

2.2.2. Fase II: selección y definición de competencias directivas

El objetivo de esta segunda fase era llegar a un conjunto de competencias directivas básicas que reúnan un alto grado de acuerdo entre la comunidad profesional consultada, tanto en su selección como en su definición.

Para ello se acordó realizar la consulta a un mínimo de cinco expertos en cada país, utilizando la ficha que se adjunta y siguiendo el proceso de trabajo que se detalla a continuación:

1. Con relación a cada una de las competencias propuestas, había que valorar en una escala de 1 a 5 el grado de **importancia** atribuida al dominio de dicha competencia para un buen ejercicio de la función directiva capaz de promover, a su vez, un óptimo funcionamiento del centro, (siendo 1-Nada importante, 2-Poco importante, 3-Medianamente importante, 4-Bastante importante, 5-Muy importante).
2. Tras la visión obtenida con la valoración realizada del conjunto de competencias, se manifestaba respecto a cada una de las competencias si se debía **adoptar (SÍ o NO)** dentro del conjunto de competencias directivas consideradas centrales y básicas.
3. En la columna de **redefinición**, se formularían todas las propuestas para modificar, ampliar, sintetizar, etc. las definiciones dadas, e incluso el nombre de las mismas. Además, en algunos casos, se presentaba más de una definición, dadas por distintos autores. También podía proponerse la integración de algunas de las competencias, adoptando alguno de sus nombres y definiciones, o proponiendo otros.
4. En la primera columna, presentada en blanco, se indicarían las categorías de las **funciones** para cuyo desempeño se consideraba importante y necesario el dominio de dicha competencia. Es decir, se trataba de poner en relación estas competencias con las funciones analizadas en la fase anterior, expresadas en términos de las categorías: Planificación, Coordinación, Control-Evaluación, Administración y Gestión de Recursos, Relaciones Humanas, Culturales, Políticas, Innovación Pedagógica, Relaciones Externas, u otras especificadas previamente.
5. Además, se podían añadir **otras competencias**, que no estando incluidas en el listado propuesto se consideraron importantes para el ejercicio de la función directiva. Habría que detallar su nombre y definición, y realizar también con ellas el mismo procedimiento de análisis que con las anteriores.
6. En la columna de **otras observaciones** se podía añadir cualquier comentario, sugerencia o valoración que no se hubiera podido incluir en los epígrafes anteriores.
7. Una vez finalizado el trabajo con esta ficha, se pedía volver a las “**Fichas de análisis de los perfiles de la dirección**” generadas para cada uno de los cargos en la fase anterior y pedir a los expertos consultados que hicieran lo siguiente:

a. Proponer **otras funciones** no incluidas en nuestro análisis previo que estimaran importantes en el perfil de dicho órgano de dirección.

b. Señalar en la cuarta columna (antes en blanco) qué **competencias** del listado anterior se consideraban necesarias para el desempeño de las funciones descritas en esa categoría para ese órgano.

Siguiendo el proceso de trabajo descrito se podrían obtener dos resultados: por una parte, un perfil común de competencias básicas para el ejercicio de la función directiva en el marco actual de las organizaciones educativas; y por otra parte, la adaptación de perfiles competenciales diferenciados en función de las características del cargo y de los ámbitos específicos de intervención en cada país.

Se adjunta, a continuación, la Ficha de trabajo propuesta para esta fase.

CATEGORÍAS FUNCIONES	COMPETENCIAS			IMPORTANCIA					ADOPTAR		REDEFINICIÓN propuestas	OTRAS observaciones	
	Nº	Nombre	Definición	1	2	3	4	5	SÍ	NO			
	1	PLANIFICACIÓN	Determinar eficazmente los objetivos, prioridades, método y controles para desempeñar tareas mediante la organización de las actividades con los plazos y medios disponibles.										
	2	VISIÓN ESTRÁTÉGICA	Desde una proyección de futuro retador y realista determinar los objetivos, prioridades, métodos y controles a corto, medio y largo plazo de forma coherente, como resultado de un análisis de las fortalezas y debilidades propias del equipo y teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que se presentan.										
	3	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Modo de pensar que permite discriminar entre los distintos aspectos, componentes, niveles o factores que configuran una determinada realidad.										
	4	AUTOGESTIÓN/ GESTIÓN DEL TIEMPO	Planifica el uso del tiempo. Establece prioridades, programa actividades, prevé imprevistos. Delimita el tiempo profesional y personal.										

5	ORGANIZACIÓN	Establece claramente los objetivos. Delimita funciones, tareas y responsabilidades aprovechando los valores de las personas. Coordina y supervisa el trabajo realizado por las distintas unidades: ciclos, departamentos, comisiones, etc.																	
6	TRABAJO EN EQUIPO	Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. Fomenta la comunicación, la colaboración y la confianza mutua entre los miembros																	
		del equipo directivo y el equipo docente. Plantea el trabajo individual en función de su contribución al logro del objetivo común. Comparte los resultados con los demás.																	
7	TOMA DE DECISIONES	Elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.																	
8	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Identifica las dificultades (tanto externas como de la propia organización) clave de una situación compleja. Analiza y pondera las diversas alternativas. Elabora y propone estrategias de actuación oportunas en el tiempo.																	
9	ORIENTACIÓN AL LOGRO	Realizar actuaciones que lleven a conseguir nuevos resultados con éxito.																	
10	COMUNICACIÓN	Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y sentimientos propios, adaptándose a las características de la situación e interlocutores con el fin de lograr su comprensión y adhesión. Se comunica con claridad y precisión. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. Es hábil explicando las razones que le han llevado a tomar una decisión.																	

11	RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o se siente, por medios verbales y no-verbales.</p> <p>Se dirige a otras personas y se integra en un grupo de manera efectiva. Muestra interés por las personas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas cuya cooperación es necesaria, tanto en el interior del centro (profesorado, alumnado, personal de administración y servicios) como en el exterior (familias, administraciones, sindicatos, entidades sociales, etc.).</p>																		
12	LIDERAZGO	<p>Influir sobre individuos y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Influye a las personas para conducir al grupo hacia un determinado fin. Motiva a las personas a comprometerse en proyectos. Inspira confianza y confía en el equipo docente.</p>																		
13	AUTO-CONFIANZA/ FORTALEZA INTERIOR	<p>Utilizar adecuadamente las propias competencias, aceptando bien los retos y demostrando seguridad.</p> <p>Se muestra sereno en circunstancias adversas. Comunica las intenciones y los sentimientos de manera abierta, noble. Es honesto incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>																		
14	SENTIDO/ COMPROMISO ÉTICO	<p>Inclinarse positivamente hacia el bien moral (es decir, hacia todo lo que eso significa bien, sentido de la vida, realización de la persona, sentido de la justicia) y perseverar en dicho bien moral.</p> <p>Se siente comprometido con los objetivos del centro. Evalúa las repercusiones que se derivan del ejercicio de la función directiva desde una perspectiva ética.</p> <p>Respeto los derechos de las personas.</p>																		

15	AUTONOMÍA	Muestra suficiencia en las tareas a realizar; sin necesidad de supervisión. Decide y lleva a cabo las cuestiones que son de su competencia, sin dejarse condicionar por intervenciones o interferencias externas. Asume responsabilidades.																		
16	PARTICIPACIÓN	Fomenta la participación de los diversos segmentos de la comunidad educativa. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones tomadas buscando el compromiso de las partes. Considera y es respetuoso con los argumentos e intereses de las partes.																		
17	NEGOCIACIÓN	Tratar y resolver las diferencias que surgen entre personas y/o grupos.																		
18	AUTODOMINIO/ CONTROL EMOCIONAL	Gestionar las propias emociones y sus impulsos, canalizándolos de forma útil. Mantiene controladas las propias emociones. Evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad. Es resistente al trabajo en condiciones de estrés.																		
19	ENERGÍA	Marca el ritmo de los acontecimientos mediante acciones concretas, no solo palabras. Capacidad para modificar las rutinas de la organización. Capacidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas laborales prolongadas.																		
20	RESISTENCIA AL ESTRÉS	Afrontar situaciones críticas del entorno psicosocial, manteniendo un estado de bienestar y equilibrio físico y mental que permita seguir actuando con efectividad.																		

21	RESISTENCIA AL ESTRÉS	Planifica la actividad del centro en función de las actividades de enseñanza-aprendizaje. Fomenta el análisis en profundidad de los resultados escolares. Procura conocer y contribuir a la resolución de problemas de las familias y de los alumnos.																
22	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Anticipa las necesidades, prevé los riesgos y genera respuestas. Comunica su visión acerca de la estrategia ante lo imprevisto y busca el compromiso de los colaboradores. Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.																
23	INNOVACIÓN	Dar una respuesta satisfactoria a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales modificando (introduciendo elementos nuevos) los procesos y los resultados.																
24	ESPÍRITU EMPRENDEDOR	Comprometer determinados recursos por iniciativa propia con el fin de explotar una oportunidad, asumiendo todo el riesgo que esto acarrea.																
25	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	Utilizar el aprendizaje de manera estratégica y flexible en función del objetivo perseguido, a partir del reconocimiento del propio sistema de aprendizaje y de la conciencia del aprendizaje mismo.																
26	DESARROLLO PERSONAL	Analiza críticamente su comportamiento. Selecciona y asiste a acciones de formación adecuadas a sus necesidades. Se plantea y ensaya nuevos comportamientos ante situaciones de dificultad.																

	27	COACHING/ DESARROLLO PROFESIONAL DE COLABORA- DORES	Apoyar el desarrollo personal y profesional, ayudando a encontrar respuestas y recursos ante bloqueos de índole preferentemente personal. Contribuye al desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo directivo y del claustro. Ayuda a los colaboradores a identificar sus puntos débiles y a plantearse retos de mejora. Asesora y anima a sus colaboradores.															
	28	CONCIENCIA SOCIAL	Detectar las redes sociales y las relaciones de poder importantes, para orientarlas hacia el crecimiento de la comunidad, estando disponible siempre que sea necesario.															
	29	IMPLICACIÓN SOCIAL	Establecer objetivos, tomar decisiones y llevar a cabo planes de acción, teniendo en cuenta las consecuencias sobre el resto de los elementos afectados directa o indirectamente por nuestras actuaciones (compañeros, empleados, clientes, grupos sociales, contexto medio ambiental).															
	30	OTROS Especificar																

2.3. Resultados

Expondremos a continuación los resultados obtenidos en cada una de estas fases siguiendo el proceso de trabajo anteriormente descrito.

2.3.1. Funciones de la dirección

La situación de los cargos de dirección es diversa en cada uno de los tres países analizados, tanto respecto de los órganos existentes como de su nivel de definición.

En los tres países existen, con una u otra denominación, consejos escolares y claustros reconocidos como órganos colegiados de dirección, siendo en todos ellos órganos integrados por la representación social en el primer caso y por el equipo de docentes en el segundo. Estos órganos van a compartir funciones de dirección con el director, en el caso del primero

de carácter más político y de control social, y en el segundo de carácter pedagógico.

En España se reconoce al equipo directivo como un órgano colegiado de dirección, en Perú se refiere al comité directivo, y Nicaragua no se hace ninguna referencia expresa a este órgano.

El denominador común es la figura central del director, como órgano unipersonal que asume la autoridad y responsabilidad del ejercicio de la dirección en el centro educativo. El desarrollo de otros cargos unipersonales de dirección es ya muy irregular dependiendo de los países: En Perú se alude a los subdirectores, Nicaragua contempla la figura del subdirector y España establece al jefe de estudios y al secretario como cargos directivos mínimos presentes en todos los centros públicos.

Trataremos de presentar a continuación una visión comparada integrada de la situación respecto a los órganos de dirección que se vinculan con cargos directivos. No entraremos en este espacio en el análisis de otros órganos colegiados como el claustro y el consejo escolar.

En relación a cada una de las figuras analizadas (Equipo directivo, Director y otros cargos directivos), presentaremos un breve marco de sus condiciones de acceso para pasar a analizar las funciones atribuidas desde los respectivos marcos legales de cada país y, en algunos casos, ampliadas por propuestas de otros especialistas en este área.

2.3.1.1. El equipo directivo

Como hemos indicado en la introducción de este análisis, el marco legal de España y Perú introducen de forma explícita la figura de equipo o comité directivo como un órgano colegiado de dirección, integrado por los órganos unipersonales de dirección que existan en cada caso en el centro educativo. Recogeremos, por tanto, tanto los referentes legales como literarios que se proponen para la definición de este órgano (cuadro 4) en ambos países.

Cuadro 4. El equipo directivo - Datos de identificación

Naturaleza:

- En Perú: el marco legal señala que el comité directivo es responsable de organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de la institución educativa.
- En España: El marco legal básico de referencia no define la naturaleza de la función directiva de este órgano colegiado, sólo alude a su composición como sumatorio de órganos unipersonales.

A partir de otras propuestas de autores especializados podríamos definirlo como “órgano colegiado de gobierno, integrado por los cargos unipersonales de dirección, que ejerce la dirección del centro a nivel técnico y ejecutivo en todas sus áreas de funcionamiento, por delegación de la comunidad educativa y bajo la supervisión del consejo escolar”.

Composición:

- En Perú: el director junto con los subdirectores.
- En España: En los centros públicos en su estructura mínima está integrado por: director, jefe de estudios, secretario (y cuantas determine, en su caso, la administración educativa). Se prevén otras ampliaciones en función del tamaño y otras características diferenciales del centro. En los centros privados es facultativo. En caso de existir, la única figura obligada es la del director, dependiendo el resto de su estructura de la decisión de cada centro.

Procedimiento de acceso: En España el director elige al resto de miembros de su equipo, proponiendo su nombramiento a la administración educativa, previa comunicación al claustro y al consejo escolar.

Duración: En España es la duración del mandato del director que ha elegido al equipo, salvo renuncia motivada de los miembros o cese justificado por el director.

Fuentes:

En España, la legislación básica establecida por las Leyes Orgánicas (de máximo rango) aplicables en todo el territorio estatal no establecen funciones para el equipo directivo: LODE (1985), LOPEG (1995), LOE (2006). Existen referencias en otras disposiciones de desarrollo de menor rango (por ejemplo decretos), o bien en disposiciones de ámbito autonómico (se toman como ejemplo las de País Vasco, pionera en 1993, y Asturias, más recientemente desarrollada en 2007): LEPV (1993). Ley de la Escuela Pública Vasca, RDS (1996), Asturias (2007) (las referencias completas aparecen en las Referencias bibliográficas detalladas al final de este capítulo).

Respecto a las funciones atribuidas al equipo directivo, este análisis se ha desarrollado sólo en el caso de España, de modo que se presentan las propuestas legales y literarias recogidas, formulando algunas observaciones finales respecto al carácter de las mismas.

Como se puede observar en el cuadro 6, el marco legal se concentra en funciones fundamentalmente técnicas de planificación, coordinación, control-evaluación y gestión de recursos. También aparecen, aunque en menor medida, las funciones humanas de facilitación de la convivencia y el clima escolar.

Son aún muy escasas las referencias a funciones culturales, políticas, críticas y de innovación pedagógica, y de relaciones externas. No aparecen tampoco definidas las funciones de liderazgo y rol directivo que caracterizan a este órgano. Por tanto, se ha completado este tipo de funciones con otras referencias literarias. En la columna de la derecha se ha presentado de forma integrada en la "Propuesta de otras funciones" tanto las funciones legales como literarias, para posibilitar una visión unitaria del Perfil de funciones propuesto para el equipo directivo.

Cuadro 5. Análisis de funciones - equipo directivo

CATEGORÍAS	FUNCIONES LEGALES	PROPUESTA DE OTRAS FUNCIONES
PLANIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la propuesta del proyecto educativo del centro, la programación general anual y la memoria final de curso. 2. Elaborar el proyecto de gestión, el proyecto de actividades de formación extraescolares y complementarias, y el programa anual de gestión para la aprobación de todos éstos planes por el órgano máximo de representación. 3. Elaborar y actualizar el proyecto educativo del centro, el proyecto de gestión, las normas de organización y funcionamiento y la programación general anual, teniendo en cuenta las directrices y propuestas formuladas por el consejo escolar y por el claustro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilizarse en coordinar e impulsar la elaboración de los documentos y proyectos que sistematizan la vida del centro (proyecto educativo, proyecto curricular, reglamento, plan anual y memoria). 2. Responsabilizarse de forma directa de la elaboración del proyecto de dirección o plan estratégico, el plan anual y la memoria. 3. Elevar al consejo escolar para su aprobación todos estos planes y proyectos.
COORDINACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 4. Coordinar y supervisar la ejecución de los programas mencionados en el apartado anterior. 5. Adoptar las medidas necesarias para la ejecución coordinada de las decisiones del consejo escolar y del claustro en el ámbito de sus respectivas competencias. 6. Organizar los equipos docentes y decidir al inicio de cada curso los criterios conforme a los cuales se adscribirá el profesorado a sus actividades (de acuerdo con las normas que regulan la materia). 7. Velar por el buen funcionamiento del centro docente y por la coordinación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sin perjuicio de las competencias atribuidas al claustro, al consejo escolar y a otros órganos de coordinación didáctica del centro. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Organizar los equipos docentes y decidir al inicio de cada curso los criterios conforme a los cuales se adscribirá el profesorado a sus actividades (de acuerdo con las normas que regulan la materia). 5. Coordinar la totalidad de estructuras de organización (órganos y elementos) existentes en el centro. 6. Estructurar propuestas de funcionamiento para los órganos colegiados y equipos de trabajo orientando sus dinámicas y métodos de trabajo.

<p style="text-align: center;">CONTROL- EVALUACIÓN</p>	<p>8. Velar por el buen funcionamiento del centro.</p> <p>9. Proponer procedimientos de evaluación de las distintas actividades y proyectos del centro y colaborar en las evaluaciones externas de su funcionamiento.</p> <p>10. Elaborar el borrador de la Memoria Anual para su discusión y aprobación por parte del Consejo Escolar.</p> <p>11. Informar al Consejo escolar sobre el cumplimiento de los programas anuales al efecto de que éste apruebe la Memoria Anual.</p> <p>12. Proponer procedimientos de evaluación de las distintas actividades y proyectos del centro docente y elaborar la memoria final del curso, teniendo en cuenta las valoraciones que efectúen el claustro y el consejo escolar sobre el funcionamiento del centro y el desarrollo de la programación general anual.</p>	<p>7. Supervisar el desarrollo y la evaluación de los proyectos y programas existentes en el centro.</p> <p>8. Realizar el seguimiento de las incidencias que se producen en la dinámica funcional del centro.</p> <p>9. Evaluar continuamente la eficacia de la organización del centro (tanto en sus procesos como en los resultados) proponiendo instrumentos óptimos de evaluación e interviniendo en su elaboración y aplicación.</p> <p>10. Diseñar el modelo de evaluación del centro incluido en el plan anual y en la memoria.</p> <p>11. Sistematizar el proceso de reajuste de las actuaciones en función de los resultados de la evaluación.</p> <p>12. Elaborar el borrador de la memoria anual para su discusión y aprobación por parte del consejo escolar.</p> <p>13. Colaborar con las evaluaciones externas de funcionamiento del centro.</p>
<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<p>13. Establecer los criterios para la elaboración del presupuesto.</p> <p>14. Realizar propuestas sobre las necesidades de recursos humanos del centro docente atendiendo a los criterios de especialidad del profesorado y a los principios de eficacia y eficiencia del sistema educativo público.</p> <p>15. Gestionar los recursos humanos y materiales del centro a través de una adecuada organización y funcionamiento del mismo.</p>	<p>14. Proponer el anteproyecto económico.</p> <p>15. Analizar el seguimiento y la correspondencia entre el proyecto económico y los gastos producidos.</p> <p>16. Elaborar propuestas de financiación e inversión para la mejora del centro.</p> <p>17. Realizar propuestas sobre las necesidades de recursos humanos del centro, atendiendo a los criterios de especialidad del profesorado y a los principios de eficacia y eficiencia.</p> <p>18. Dotar de espacios y materiales de trabajo adecuados y suficientes a los diversos grupos de trabajo para un óptimo desarrollo de sus actividades y funciones.</p> <p>19. Informarse y movilizarse para solicitar y acceder a fuentes complementarias de recursos y financiación.</p> <p>20. Conseguir recursos económicos al margen de los proporcionados por la Administración.</p>

<p>RELACIONES HUMANAS</p>	<p>16. Proponer a la comunidad escolar actuaciones de carácter preventivo que favorezcan las relaciones entre los distintos colectivos que la integran y mejoren la convivencia en el centro.</p> <p>17. Proponer a la comunidad educativa actuaciones que favorezcan las relaciones entre los distintos colectivos que la integran, mejoren la convivencia en el centro y fomenten un clima escolar que favorezca el estudio y la formación integral del alumnado</p>	<p>21. Instrumentalizar (establecer y optimizar) los canales de información en el seno de la comunidad, haciéndose eco de las demandas de los estamentos e informando de la gestión y administración escolar.</p> <p>22. Actuar como puente entre la comunidad escolar y el resto de instituciones educativas (de zona, CEP/CRP, Administración).</p> <p>23. Conocer y estudiar en el seno del equipo directivo las cualidades profesionales y los logros personales de cada uno de los profesores del claustro.</p> <p>24. Fomentar un clima relacional positivo.</p> <p>25. Proponer a la comunidad escolar actuaciones de carácter preventivo que favorezcan las relaciones entre los distintos colectivos que la integran y mejoren la convivencia en el centro.</p>
<p>CULTURALES</p>		<p>26. Ostentar la representación del centro en el seno de la comunidad.</p> <p>27. Ostentar la representación del centro de cara a la Administración y en ámbitos externos.</p> <p>28. Ejercer esta función de representación, delegada por la comunidad, de forma auténticamente representativa de las aspiraciones y planteamientos existentes en el centro.</p> <p>29. Potenciar e impulsar la colaboración con las familias.</p>
<p>POLÍTICAS</p>	<p>18. Asistir al director en la adopción de criterios sobre la dirección y coordinación del centro, así como en las decisiones de mayor trascendencia en lo referente a su funcionamiento.</p> <p>19. Estudiar y presentar al claustro y consejo escolar propuestas para facilitar y fomentar la participación coordinada de toda la comunidad educativa en la vida del centro.</p>	<p>30. Asistir al director en la adopción de criterios sobre la dirección y coordinación del centro, así como en las decisiones de mayor trascendencia en lo referente a su funcionamiento.</p> <p>31. Realizar una función directiva colegiada que vehiculice y haga factible el logro de la totalidad de funciones del equipo.</p> <p>32. Ejercer la jefatura del personal adscrito al centro.</p> <p>33. Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.</p>

		<p>34. Estudiar y presentar al claustro y consejo escolar propuestas para facilitar y fomentar la participación coordinada de toda la comunidad educativa en la vida del centro.</p> <p>35. Impulsar la participación en la comunidad educativa de todos sus sectores y miembros.</p> <p>36. Negociar con los colectivos los objetivos del trabajo, sus condiciones y estrategias para que el equipo se identifique con ellas.</p> <p>37. Intervenir en las situaciones de contingencia y conflicto que puedan surgir en el centro.</p> <p>38. Promover la comunicación, participación e intercambio con instituciones locales y del barrio.</p>
<p>INNOVACIÓN PEDAGÓGICA</p>	<p>20. Impulsar y fomentar la participación del centro docente en proyectos europeos, en proyectos de innovación y desarrollo de la calidad y equidad educativa, en proyectos de formación en centros y de perfeccionamiento de la acción docente del profesorado, y en proyectos de uso integrado de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza.</p>	<p>39. Impulsar el perfeccionamiento profesional del personal adscrito al centro.</p> <p>40. Diagnosticar la situación docente para detectar necesidades y carencias, y proponer programas de formación en función de las necesidades detectadas.</p> <p>41. Impulsar experiencias de innovación en el centro que permitan al profesorado la reflexión e investigación a partir de su propia acción docente.</p> <p>42. Diseñar estrategias y métodos de trabajo para que las tareas de planificación y evaluación favorezcan la reflexión, innovación y mejora.</p> <p>43. Impulsar la participación del profesorado en el desarrollo de la calidad y equidad educativas.</p> <p>44. Estimular e incentivar al profesorado para la búsqueda, estudio y uso integrado de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la educación.</p> <p>45. Pedir subvenciones para desarrollar proyectos de innovación.</p> <p>46. Animar al intercambio de experiencias con otros centros educativos.</p>

<p>RELACIONES EXTERNAS</p>	<p>21. Proponer al CE el establecimiento de relaciones de colaboración con otros centros. Así como formular propuestas para que dicho órgano las eleve, si las considera oportunas, a la Administración educativa en orden a la suscripción de convenios con otras instituciones con fines culturales.</p> <p>22. Potenciar e impulsar la colaboración con las familias y con las instituciones y organismos que faciliten la relación del centro con el entorno.</p>	<p>47. Ostentar la representación del centro de cara a la Administración y en ámbitos externos.</p> <p>48. Actuar como puente entre la comunidad escolar y el resto de instituciones educativas (de zona, centros de recursos y/o de profesores, Administración).</p> <p>49. Promover la comunicación, participación e intercambio con instituciones locales y del barrio.</p> <p>50. Impulsar la participación del centro en proyectos europeos.</p> <p>51. Informarse y movilizarse para solicitar y acceder a fuentes complementarias de recursos y financiación.</p> <p>52. Conseguir recursos económicos al margen de los proporcionados por la Administración.</p> <p>53. Colaborar con las evaluaciones externas de funcionamiento del centro.</p>
<p>OTRAS. Especificar</p>	<p>23. Aquellas otras funciones que delegue en él el consejo escolar, en el ámbito de su competencia.</p>	

2.3.1.2. El director

El director es el único cargo de dirección presente en el marco legal de los tres países. Podremos contrastar, por tanto, condiciones de acceso y las funciones atribuidas a este órgano unipersonal en cada uno de ellos.

Cuadro 6. El director - Datos de identificación

<p>Naturaleza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Perú, el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Este tiene como funciones conducir la institución educativa, presidir el CONEI, promover un clima adecuado de trabajo, una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella a la comunidad educativa, recibir una formación especializada de acuerdo a su cargo, así como una remuneración acorde con sus responsabilidades. • En Nicaragua, el director o director general, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y de gestión.

- En España, es considerado el responsable de la gestión general y el funcionamiento del centro, en particular de su actividad docente, ejercerá la dirección pedagógica y la jefatura de todo el personal que preste servicios en el centro, actuando de conformidad con las directrices emanadas del órgano máximo de representación, sin perjuicio de las competencias del resto de miembros del equipo directivo y de los órganos colegiados de gobierno.

Procedimiento de acceso:

- En Nicaragua, es necesario ser docente con antigüedad en el centro escolar y tener acreditación por las administraciones educativas, En el caso de los centros públicos es designado por el Ministro de Educación, Cultura y Deportes.
- En Perú el nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva (director y subdirectores) se obtiene por concurso público
- En España, se realiza la selección y nombramiento mediante un concurso de méritos por una comisión con participación de la comunidad educativa y la administración educativa, basada en la valoración objetiva de los méritos académicos y profesionales acreditados y la valoración del proyecto de dirección presentado.

Duración:

- En Nicaragua, es un periodo de cinco años, según cambios electorales de gobierno
- En Perú, los directivos (director y subdirectores) están sujetos a evaluación y certificación de sus competencias para el ejercicio del cargo, de acuerdo a ley, cada tres años.
- En España, es un período de cuatro años que podrá renovarse por periodos de igual duración, previa valoración positiva del mandato realizado.

Fuentes:

- En Nicaragua: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de la República de Nicaragua.- Manual de Organización y Funciones (2006). 2.-Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos (2008)
- En Perú:
 - Ley General de Educación 28044. Artículos 55 y siguientes.
 - <http://www.lisnet.uni.edu.pe/GA/Difusion/ALE0004.pdf>. Revisado el 07-02-2010.
 - D.S. Nº 009-2005-ED: Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, artículo 22º
 - D.S. No 007-2001-ED. Aprueban normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos, numeral IV.4.
 - R.M. No 168-2002-ED Aprueban disposiciones complementarias de las normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos, numeral 3.4.

◦ D.S. Nº 016-2002-ED, Reglamento General de Asociaciones de Padres de Familia.

◦ LEY No 29062. Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial.

- En España, toda la legislación básica establecida por las Leyes Orgánicas aplicables en todo el territorio estatal han establecido las funciones del Director: LODE (1985), LOPEG (1995), LOE (2006). Por lo que se han revisado para su actualización y se han completado con otras disposiciones de desarrollo de menor rango (por ejemplo Decretos), y disposiciones de ámbito autonómico (se toman como ejemplo las de País Vasco en 1993 y Asturias, más recientemente desarrollada en 2007). Así, han sido las Fuentes: LODE (1985), LOPEG (1995), LOE (2006), LEPV (1993), RDS (1996), Asturias (2007).

Cuadro 7. Análisis de Funciones – Director

CATEGORÍAS	ESPAÑA	PERÚ	NICARAGUA
PLANIFICACIÓN		<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el servicio educativo. • Diseñar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa. • Establecer, en coordinación con el Consejo Educativo Institucional, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar adecuándola a las características geográficas, económico-productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales, garantizando el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas nacionales dictadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse directamente de la elaboración del Plan estratégico y del Plan Operativo Anual 	

<p>COORDINACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar. 	<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y ejecutar el servicio educativo. • Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno, de manera participativa. • Ejecutar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa. • Delegar funciones a los subdirectores y a otros miembros de su comunidad educativa. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar, sensibilizar y organizar a los equipos docentes asegurando su participación efectiva en las comisiones de trabajo de acuerdo al PEI. • Propiciar una organización participativa en la comunidad educativa, estableciendo niveles de comunicación efectivos y horizontales. • Coordinar el funcionamiento de los distintos grupos docentes orientando sus dinámicas y métodos de trabajo. • Monitorear el cumplimiento de la funciones de los subdirectores. • Coordinar el cumplimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar capacitaciones dirigidas a docentes, padres de familia, alumnos y al resto de miembros de la comunidad educativa.
----------------------------	--	--	---

<p>CONTROL-EVALUACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en las evaluaciones del profesorado. 	<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el servicio educativo. • Velar por la acertada ejecución del proyecto educativo institucional. • Evaluar la gestión institucional y técnico-pedagógica de la institución educativa. • Supervisar y evaluar el servicio educativo. • Evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa. • Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas. • Presidir el Comité de Evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar las acciones que introduzcan la evaluación como un elemento indispensable de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de los talleres de evaluación, programación y capacitación, establecidos por el Ministerio de Educación • Supervisar, asesorar y evaluar la gestión de los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, planes y programas emitidos por el MINED • Controlar y apoyar las actividades curriculares y co-curriculares del centro educativo establecidas en su plan anual. • Mantener información objetiva y actualizada del desarrollo educativo del centro a través de la sub dirección docente.
<p>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro; ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello según lo que establezcan las administraciones educativas. • Organizar el sistema de trabajo diario y ordinario del personal sometido al derecho laboral y 	<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. • Promover las mejores condiciones materiales para la realización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. • Aprobar, por Resolución Directoral, los instrumentos de gestión de la Institución Educativa. • Velar por el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipamiento e infraestructura de la institución educativa, y gestionar la adquisición y/o donación de mobiliario y equipamiento así como la rehabilitación de la infraestructura escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los resultados educativos y a la eficiencia en el manejo administrativo y académico.

	<p>conceder, por delegación, permisos por asuntos particulares al personal funcionario no docente y personal laboral destinado en el centro, de acuerdo con la normativa vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el calendario general de actividades docentes y no docentes, así como los horarios del profesorado y del alumnado, de acuerdo con la planificación de las enseñanzas, con el marco educativo y en el marco de las disposiciones vigentes. 	<p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado en relación a la demanda del servicio educativo escolar. • Establecer los criterios para la elaboración del presupuesto institucional, considerar el plan anual. • Elaborar propuestas de financiación e inversión para la mejora del centro. • Establecer, junto con los subdirectores, la necesidad de recursos humanos para cubrir la demanda estudiantil, de acuerdo a perfiles profesionales previamente elaborados. • Velar por una infraestructura y mobiliario acordes con la misión, visión y objetivos institucionales. • Establecer alianzas interinstitucionales que permitan a la institución contar con recursos materiales. 	
RELACIONES HUMANAS		<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover las mejores condiciones de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el desarrollo de una cultura institucional coherente con los objetivos de la organización. • Promover canales de comunicación efectivos. • Fomentar un clima relacional positivo. • Propiciar la resolución de conflictos entre los distintos estamentos de la organización. 	
CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> • Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los 	<p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la institución educativa en eventos culturales y sociales de la comunidad. • Fomentar la participación de los estudiantes en veladas 	

	<p>planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la colaboración con las familias (promoviendo la firma de compromisos educativos pedagógicos y de convivencia), con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno y fomenten un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos. • Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias. 	<p>culturales mostrando sus talentos e inteligencias múltiples.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la colaboración de las familias en las actividades escolares. • Promover la comunicación, participación e intercambio con instituciones de la comunidad. 	
<p>POLÍTICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro. • Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro. • Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes. • Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las 	<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. • Promueve y preside el Consejo Educativo Institucional. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la jefatura del personal de la institución educativa. • Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes. • Proponer al CONEI estrategias para fomentar la participación de la comunidad educativa en las actividades de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las metas primordiales y políticas educativas emitidas por el Ministerio de Educación.

	medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente y sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar.		
INNOVACIÓN PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro. • Promover planes de mejora de la calidad del centro docente, así como proyectos de innovación e investigación educativa. 	<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acciones de capacitación del personal. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el perfil real de los docentes a fin de proponer programas de formación continua. • Establecer equipos colaborativos que impulsen experiencias de aprendizaje e innovación en la institución. • Incentivar a los docentes a incorporar las TIC en el desarrollo del material educativo para la enseñanza. • Pedir subvenciones para desarrollar proyectos de innovación. • Animar al intercambio de experiencias con otras instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir en el desarrollo del docente en las áreas científicas, técnicas, humanísticas.
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro y en actividades diversas de carácter centralizado que precisen de la participación del personal adscrito al centro, formar parte de los órganos consultivos que se establezcan al efecto y proporcionar la información y documentación que le sea requerida. • Promover convenios de 	<p>LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la Asociación de Padres de Familia el uso de sus fondos, de conformidad con lo establecido en el Reglamento General de la APAFA. • Promover, en el ámbito de su competencia, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y cautelar su cumplimiento. <p>OTRAS PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de proyectos productivos. • Promover la comunicación, participación e intercambio con instituciones de la comunidad. • Impulsar la participación del 	

	colaboración con otras instituciones, organismos o centros de trabajo, de acuerdo al procedimiento que establezca la administración educativa.	centro en proyectos internacionales. • Informarse para solicitar a fuentes complementarias de recursos y financiación. • Conseguir recursos económicos.	
OTRAS. Especificar.....	• Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.		

Como podemos observar, el grado de desarrollo de las funciones atribuidas en el marco legal es variable en función de los países analizados: ampliamente regulado en el caso de Perú y España, y más parco en el caso de Nicaragua.

El análisis de las legislaciones más desarrolladas revela un perfil sobrecargado de funciones, con amplias atribuciones y demandas en la práctica totalidad de las categorías analizadas.

A ellas se podrían sumar otras tantas funciones deseables, en el caso de que fuera el único cargo unipersonal, o que habiendo otros lo asuman por delegación del director. Otra opción podría ser proponer la ampliación de funciones para el equipo directivo en su conjunto, siendo susceptible después la delegación de ciertas funciones en los cargos unipersonales que lo integran en función de las necesidades y características del centro y del propio equipo directivo.

2.3.1.3. Otros cargos directivos

En el caso de otros cargos de dirección, la situación es bastante diferente en cada uno de los países analizados:

- En Perú, se denomina subdirectores al personal jerárquico que actúa bajo la dependencia del director, aunque no se hace después referencia expresa a las funciones diferenciales de estos órganos unipersonales de dirección.
- En Nicaragua se contempla la figura del subdirector, que depende jerárquicamente del director y lo sustituye en caso de ausencia, asumiendo sus funciones.
- En España se contemplan, como mínimo en los centros públicos, las figuras del jefe de Estudios y el Secretario quienes, por delegación del director y bajo su autoridad, asumen la coordinación del área pedagógica y del área económico-administrativa del centro, respectivamente. Estos órganos son facultativos para los centros privados.

Veamos la naturaleza y condiciones de acceso en los tres países, y las funciones atribuidas para el ejercicio de la dirección a estos órganos en los países de Nicaragua y España.

Naturaleza:

- El subdirector, en Nicaragua, es la segunda autoridad del centro educativo, depende jerárquicamente del director y lo sustituye en su ausencia, con las mismas facultades, derechos y obligaciones.
- Los subdirectores, en Perú, se definen como el personal jerárquico que, bajo la dependencia del director, coayuda al logro de los fines y objetivos de las instituciones educativas en el área de su competencia.
- En el caso de España, la legislación básica no define la naturaleza de la función directiva de estos órganos, tan solo existe alguna referencia legal aislada (por ejemplo en la LEPV), por lo que nos basamos, fundamentalmente en las propuestas de la literatura especializada. Así:
 - El *jefe de Estudios* es el órgano responsable de coordinar el funcionamiento del área pedagógica y del personal docente del centro, por delegación del director y de conformidad con los criterios aprobados por el equipo directivo del centro.
 - El *secretario* es el órgano responsable de coordinar el funcionamiento del área económico-administrativa del centro y del personal de administración y servicios, por delegación del director y de conformidad con los criterios aprobados por el equipo directivo del centro.

Procedimiento de acceso:

- En Nicaragua, el subdirector es un docente con antigüedad en el centro escolar y con acreditación por las administraciones educativas. En el caso de los centros públicos, es designado por el Ministro de Educación, Cultura y Deportes.
- En Perú se señala que las instituciones educativas completas que atiendan a más de un nivel educativo y tengan 10 o más secciones por nivel, podrán tener los respectivos subdirectores, bajo la dependencia del director; pero no se detalla el modo de acceso.
- En España, el director elige al jefe de Estudios y al secretario, proponiendo su nombramiento a la Administración educativa previa comunicación al claustro y al consejo escolar. En los centros privados es facultativo.

Duración:

- En Nicaragua, la duración del mandato del subdirector es de cinco años, según cambios electorales de gobierno.
- En España el periodo es el de duración del mandato del director que los ha elegido, salvo renuncia motivada o cese justificado por el director.

Fuentes:

- En Nicaragua: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de la República de Nicaragua.-Manual de Organización y Funciones (2006). 2.-Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos (2008).
- En España la legislación básica establecida por las Leyes Orgánicas (de máximo rango) aplicables en todo el territorio estatal no establecen funciones para el Jefe de Estudios y el Secretario: LODE (1985), LOPEG (1995), LOE (2006). Existen referencias en otras disposiciones de desarrollo de menor rango (por ejemplo Decretos), o bien en disposiciones de ámbito autonómico (se toman como ejemplo las de País Vasco en 1993, y Asturias, más recientemente desarrollada en 2007). Son Fuentes: LEPV (1993), RDS (1996), Asturias (2007).

En el caso del subdirector, en Nicaragua observamos un perfil cuyas funciones específicas se sitúan por completo en el área pedagógica, aparte de aquellas otras que específicamente el director le encomiende o asuma en su ausencia.

En el caso del jefe de Estudios (España), resulta curioso cómo este cargo, a pesar de tener el rango de órgano de gobierno, se le atribuye un perfil de funciones esencialmente de coordinador de la actividad y los recursos (siempre en el área pedagógica), y en aquellas funciones que tienen un carácter más ejecutivo se explicita siempre su actuación bajo la conformidad y criterios de la dirección del centro, quedando clara su dependencia funcional de esta figura. Se echa en falta una mayor capacidad de actuación y también un mayor protagonismo en las actividades y proyectos para la mejora educativa y la innovación pedagógica, más allá de coordinar las actuaciones derivadas de la ejecución de los programas existentes.

En el caso del secretario, las funciones legales de este cargo se concentran exclusivamente en la gestión de recursos y en el ejercicio como secretario del equipo directivo. De nuevo, la función más ejecutiva de ejercer la jefatura del personal de administración y servicios se desempeña por delegación del director y bajo las directrices del mismo.

Cuadro 9. Análisis de funciones - Otros cargos directivos

CATEGORÍAS	JEFE DE ESTUDIOS ESPAÑA	SECRETARIO ESPAÑA	SUBDIRECTOR NICARAGUA
PLANIFICACIÓN	1. Participar en la elaboración de la propuesta de proyecto educativo y de la programación general anual junto con el resto del equipo directivo.	1. Elaborar el anteproyecto de presupuesto del centro docente.	
COORDINACIÓN	2. Coordinar, de conformidad con las instrucciones de la dirección, las actividades de carácter académico, de orientación y tutoría, extraescolares y complementarias del profesorado y del alumnado, en relación con el proyecto educativo, las programaciones didácticas y la programación general anual y velar por su ejecución. 3. Coordinar las actuaciones de los órganos de coordinación docente y de los órganos competentes en materia de orientación académica y profesional y acción tutorial que se establezcan reglamentariamente. 4. Organizar los actos académicos.	2. Ordenar el régimen administrativo y económico del centro docente, de conformidad con las instrucciones de la dirección y lo establecido en el proyecto de gestión del centro.	
CONTROL-EVALUACIÓN			Orientar y controlar las actividades de los estudiantes participantes en concursos y competencias de conocimientos y habilidades. Orientar y controlar el uso de la biblioteca, laboratorio,

			<p>talleres y aulas especializadas del centro en estrecha coordinación con los jefes de área.</p> <p>Supervisar clases, en un mínimo de diez horas semanales, para constatar personalmente el buen desarrollo del proceso docente-educativo, y elaborar el informe respectivo sobre cada supervisión.</p> <p>Presentar informe por escrito de su trabajo al director respectivo.</p>
<p>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS</p>	<p>5. Elaborar, en colaboración con el resto de miembros del equipo directivo, los horarios académicos del alumnado y del profesorado de acuerdo con los pedagógicos y organizativos incluidos en la programación general anual, así como velar por su estricto cumplimiento.</p> <p>6. Asignar a cada profesor a una unidad o unidades del centro.</p> <p>7. Coordinar la utilización de espacios, medios y materiales didácticos de uso común para el desarrollo de las actividades de carácter académico, de acuerdo con lo establecido en el proyecto educativo, en el proyecto de gestión y en la programación general anual.</p>	<p>3. Realizar la contabilidad y rendir cuentas ante las autoridades correspondientes.</p> <p>4. Custodiar las actas, libros y archivos del centro docente, y expedir, con el visto bueno del titular de la dirección, las certificaciones que soliciten las autoridades y los interesados/as.</p> <p>5. Realizar el inventario general del centro docente y mantenerlo actualizado, y velar por el mantenimiento y conservación de las instalaciones y equipamiento escolar, de acuerdo con las indicaciones del titular de la dirección.</p> <p>6. Custodiar y disponer la utilización de los medios audiovisuales y del material didáctico del centro.</p>	<p>Otras funciones que le delegue o asigne el director.</p>
<p>RELACIONES HUMANAS</p>			

CULTURALES			
POLÍTICAS	<p>8. Ejercer, de conformidad con las instrucciones de la dirección, la jefatura del personal docente en todo lo relativo al régimen académico.</p> <p>9. Sustituir al director en caso de ausencia o enfermedad.</p> <p>10. Fomentar la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar, especialmente en lo que se refiere al alumnado, facilitando y orientando su organización, y apoyando el trabajo de la junta de delegados.</p> <p>11. Favorecer la convivencia en el centro y garantizar el procedimiento para imponer las correcciones que correspondan de acuerdo con las disposiciones vigentes, lo establecido en el reglamento de régimen interior y los criterios fijados por el consejo escolar.</p>	<p>7. Ejercer, de conformidad con las instrucciones de la dirección y bajo su autoridad, la jefatura del personal de administración y servicios adscritos al instituto, y velar por el cumplimiento de las medidas disciplinarias impuestas.</p> <p>8. Actuar como secretario/a de los órganos colegiados de gobierno, levantar acta de las sesiones y dar fe de los acuerdos adoptados con el visto bueno del titular de la dirección.</p> <p>9. La preparación de los asuntos que hayan de ser incluidos en el orden del día de las sesiones del órgano máximo de representación, del equipo directivo del centro y del claustro, de conformidad con lo que establezca el presidente de dichos órganos.</p>	
INNOVACIÓN PEDAGÓGICA	<p>12. Coordinar, con la colaboración del representante del centro correspondiente del profesorado y recursos que haya sido elegido por el claustro, las actividades de perfeccionamiento del profesorado, así como planificar y coordinar las actividades de formación y los proyectos que se realicen en el centro.</p>		<p>Asesorar, conjuntamente con el jefe de área, al personal en el proceso técnico docente.</p>
RELACIONES EXTERNAS			
OTRAS. Especificar.....	<p>13. Cualquier otra función que le pueda ser encomendada por el titular de la dirección o por la administración educativa, dentro de su ámbito de competencias, o por los reglamentos orgánicos y disposiciones vigentes.</p>	<p>10. Cualquier otra función que le pueda ser encomendada por el titular de la dirección o por la administración educativa, dentro de su ámbito de competencias, o por los reglamentos orgánicos y disposiciones vigentes.</p>	

2.3.2. Competencias directivas

Presentaremos, en primer lugar, el resultado del conjunto de competencias seleccionadas y definidas tras integrar las aportaciones del grupo de expertos consultado y, después cerraremos este apartado con las relaciones establecidas por los expertos entre las funciones directivas y las competencias seleccionadas.

2.3.2.1. Selección y definición de competencias directivas

Se realizó la consulta a un grupo de quince expertos en la dirección de centros educativos: seis en España, cinco en Perú y cuatro en Nicaragua. En los informes de cada país se puede consultar la identidad y perfil de cada uno de ellos.

Tras analizar los cuestionarios completados por los expertos respecto a la importancia atribuida a cada una de las competencias, su propuesta de adoptarla o no en el perfil de competencias directivas, y las observaciones propuestas respecto a su definición y formulación, se propone la siguiente tabla de síntesis que integra las diversas aportaciones recabadas.

Tabla 1. Selección y definición de competencias directivas

COMPETENCIAS			Importancia	
Nº	Nombre	Definición	X	Ord.
1	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	Desde una proyección de futuro retador y realista determinar los objetivos, prioridades, métodos y controles a corto, medio y largo plazo de forma coherente, como resultado de un análisis de las fortalezas y debilidades propias y de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que se presentan.	5	1º.
2	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	Establecer objetivos y prioridades. Programar actividades. Delimitar funciones, tareas y responsabilidades aprovechando los valores de las personas. Planificar el uso del tiempo. Coordinar y supervisar el trabajo realizado por las distintas unidades (ciclos, departamentos, comisiones, etc.).	4	8º
3	TRABAJO EN EQUIPO	Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes, fomentando la comunicación, la colaboración y la confianza mutua entre los miembros del equipo directivo y el equipo docente, y planteando el trabajo individual en función de su contribución al objetivo común.	4,6	3º

4	TOMA DE DECISIONES	Identificar las dificultades clave (tanto externas como de la organización) y elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático y responsabilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.	4,5	4º
5	ORIENTACIÓN AL LOGRO	Realizar actuaciones que lleven a conseguir nuevos resultados con éxito.	4,5	4º
6	RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	Relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o se siente. Expresar con claridad y oportunidad las ideas, conocimientos y sentimientos propios, adaptándose a las características de la situación e interlocutores con el fin de lograr su comprensión y adhesión.	4,4	5º
7	LIDERAZGO	Influir sobre las personas y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional. Inspirar confianza y confiar en sus colaboradores, y estimular a las personas para comprometerse en los proyectos comunes.	5	1º
8	SENTIDO/ COMPROMISO ÉTICO	Inclinarse hacia el bien moral (es decir, hacia todo lo que eso significa bien, sentido de la vida, realización de la persona, sentido de la justicia) y perseverar en dicho bien moral. Evaluar las repercusiones que se derivan del ejercicio de la función directiva desde una perspectiva ética y respetar los derechos de todas las personas.	4,3	6º
9	PARTICIPACIÓN Y NEGOCIACIÓN	Fomentar la participación de los diversos miembros de la comunidad educativa y tratar las diferencias que surgen entre personas y/o grupos de manera proactiva, considerando los intereses de las partes y buscando el compromiso.	4	8º
10	AUTODOMINIO Y RESISTENCIA AL ESTRÉS	Gestionar/ controlar las propias emociones y utilizar las propias competencias aceptando los retos. Afrontar situaciones críticas del entorno psicosocial, manteniendo un estado de bienestar y equilibrio físico y mental que permita seguir actuando con efectividad. Trabajar en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas laborales prolongadas.	4	8º
11	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE DE ALUMNOS	Planificar la actividad del centro en función de las actividades de enseñanza-aprendizaje y fomentar el análisis en profundidad de los resultados escolares para orientarse a la mejora de los mismos.	4,7	2º

12	INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Dar una respuesta satisfactoria a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales, introduciendo elementos nuevos que propicien la mejora de los procesos y los resultados. Anticipar las necesidades, prever los riesgos y generar respuestas a las contingencias.	5	1º
13	ESPÍRITU EMPRENDEDOR	Comprometer determinados recursos por iniciativa propia con el fin de explotar una oportunidad, asumiendo todo el riesgo que esto acarrea.	4,5	4º
14	ORIENTACIÓN AL DESARROLLO PERSONAL Y AL APRENDIZAJE	Utilizar el aprendizaje de manera estratégica y flexible en función del objetivo perseguido, a partir del reconocimiento del sistema personal de aprendizaje y de la conciencia del aprendizaje mismo. Analizar críticamente el comportamiento propio.	4,2	7º
15	COACHING/ DESARROLLO PROFESIONAL DE COLABORADORES	Apoyar y contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, ayudando a identificar sus puntos débiles, a plantearse retos de mejora, y a encontrar respuestas y recursos ante bloqueos de índole preferentemente personal. Asesorar y animar.	4,3	6º
16	CONCIENCIA E IMPLICACIÓN SOCIAL	Tomar decisiones y llevar a cabo planes de acción, teniendo en cuenta las consecuencias sobre el resto de los elementos afectados. Detectar las redes sociales y las relaciones, estando disponible para generar y apoyar iniciativas de desarrollo comunitario.	4,5	4º

Como vemos, de las 29 competencias inicialmente planteadas y valoradas en el cuestionario, se ha propuesto seleccionar un total de 16 competencias. Hay competencias que directamente se han eliminado por la escasa importancia atribuida a las mismas o por considerarlas ya incluidas en otras más amplias, también se han integrado algunas de ellas, y se han reformulado en la mayoría de los casos.

Respecto de la importancia atribuida podrían diferenciarse algunos bloques:

- Han sido priorizadas en primer lugar tres competencias: Liderazgo, Planificación y Visión estratégica, Innovación y Adaptación al cambio.
- Destacan también en segundo y tercer lugar: Orientación al aprendizaje de los alumnos y Trabajo en equipo.
- Otro grupo de competencias se sitúa en cuarto lugar: Toma de decisiones, Orientación al logro, Espíritu emprendedor, y Conciencia e Implicación social.

- Son valoradas en menor medida, entre quinto y séptimo lugar por este orden: Relaciones interpersonales y Comunicación, Sentido/ Compromiso ético, Coaching/ Desarrollo profesional de colaboradores, Orientación al aprendizaje y desarrollo personal.
- Han resultado las competencias menos valoradas, en octavo lugar: Participación y Negociación, Organización y gestión del tiempo, Autodominio y Resistencia al estrés.

En cualquier caso, todas las competencias seleccionadas han sido valoradas como bastante o muy importantes, habiendo obtenido puntuaciones iguales o superiores a cuatro.

2.3.2.2. Relación entre competencias y funciones

Al parecer la tarea de establecer relaciones entre las competencias propuestas y las funciones atribuidas a los órganos de dirección resultaba ardua en exceso, ya que en la mayoría de los casos los expertos se limitaron a poner en relación la tabla inicial de competencias con las categorías de funciones propuestas, pero fueron pocos los expertos que desarrollaron después la tarea complementaria propuesta de señalar las competencias necesarias para el ejercicio de las funciones en cada uno de los cargos.

Consideramos, por tanto, que las aportaciones disponibles son escasas para profundizar en este análisis con rigor, tarea que puede ser objeto de otro estudio posterior.

Sin embargo sí resultó curioso el alto grado de coincidencia, en muchos casos unánime, cuando se relacionaba de manera general las competencias con las categorías de las funciones, por lo que consideramos de relevancia reflejar estas relaciones establecidas, que se recogen en la siguiente Tabla.

Tabla 2. Relación entre competencias y funciones

COMPETENCIAS		CATEGORÍAS FUNCIONES
Nº	Nombre	
1	PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN *
2	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO	COORDINACIÓN * (GESTIÓN DE RECURSOS, PLANIFICACIÓN)
3	TRABAJO EN EQUIPO	COORDINACIÓN * (RELACIONES HUMANAS, POLÍTICAS)
4	TOMA DE DECISIONES	PLANIFICACIÓN * (CONTROL – EVALUACIÓN, GESTIÓN DE RECURSOS)

5	ORIENTACIÓN AL LOGRO	PLANIFICACIÓN * (CONTROL – EVALUACIÓN)
6	RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN	RELACIONES HUMANAS * (CULTURALES, POLÍTICAS, RELACIONES EXTERNAS)
7	LIDERAZGO	POLÍTICAS * RELACIONES HUMANAS * (CULTURALES, RELACIONES EXTERNAS)
8	SENTIDO/ COMPROMISO ÉTICO	POLÍTICAS * RELACIONES EXTERNAS * (CULTURALES, RELACIONES HUMANAS, CONTROL – EVALUACIÓN)
9	PARTICIPACIÓN Y NEGOCIACIÓN	CULTURALES * POLÍTICAS * (GESTIÓN DE RECURSOS, RELACIONES HUMANAS)
10	AUTODOMINIO Y RESISTENCIA AL ESTRÉS	POLÍTICAS * (RELACIONES EXTERNAS, GESTIÓN DE RECURSOS)
11	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE DE ALUMNOS	CONTROL – EVALUACIÓN * PLANIFICACIÓN * (INNOVACIÓN PEDAGÓGICA, CULTURALES)
12	INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	INNOVACIÓN PEDAGÓGICA * (CULTURALES, PLANIFICACIÓN)
13	ESPÍRITU EMPRENDEDOR	INNOVACIÓN PEDAGÓGICA * GESTIÓN DE RECURSOS *
14	ORIENTACIÓN AL DESARROLLO PERSONAL Y AL APRENDIZAJE	CULTURALES * (INNOVACIÓN PEDAGÓGICA)
15	COACHING/ DESARROLLO PROFESIONAL DE COLABORADORES	CULTURALES * (INNOVACIÓN PEDAGÓGICA, RELACIONES HUMANAS)
16	CONCIENCIA E IMPLICACIÓN SOCIAL	RELACIONES EXTERNAS * CULTURALES *

En la relación con las categorías de FUNCIONES:

1. Se ha destacado con * en primer lugar aquellas categorías de funciones que son señaladas unánimemente o por la mayoría de los encuestados.
2. Se ha recogido después, entre paréntesis, aquellas categorías de funciones que son señaladas por alguno o algunos de los encuestados.

Visto desde la perspectiva anterior, la mayoría de competencias son unánimemente relacionadas con el desempeño de una o dos categorías de funciones. Las competencias relacionadas con más amplio rango de funciones y, por tanto, más transversales o versátiles serían: en primer lugar el Sentido ético (relacionado con cinco categorías de funciones diferentes); y en segundo lugar las competencias de Relaciones interpersonales y comunicación, Participación y Negociación, y Orientación al aprendizaje de alumnos (relacionadas cada una de ellas con cuatro categorías de funciones).

Tal vez pueda resultar interesante cambiar el orden gráfico y ver también qué competencias son necesarias para el desempeño de cada una de las categorías de funciones analizadas.

Tabla 3. Funciones directivas y competencias requeridas

CATEGORÍAS/FUNCIONES	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACIÓN	Planificación y visión estratégica Organización y gestión del tiempo Toma de decisiones Orientación al logro Innovación y adaptación al cambio Orientación al aprendizaje de alumnos
2. COORDINACIÓN	Organización y gestión del tiempo Trabajo en equipo
3. CONTROL - EVALUACIÓN	Toma de decisiones Orientación al logro Sentido/ compromiso ético Orientación al aprendizaje de alumnos
4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS	Organización y gestión del tiempo Toma de decisiones Participación y negociación Autodominio y resistencia al estrés Espíritu emprendedor
5. RELACIONES HUMANAS	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales y comunicación Liderazgo Sentido/ compromiso ético Participación y negociación Coaching/ desarrollo profesional de colaboradores
6. CULTURALES	Liderazgo Relaciones interpersonales y comunicación Sentido/ compromiso ético Participación y negociación Orientación al aprendizaje de alumnos Innovación y adaptación al cambio Orientación al desarrollo personal y al aprendizaje Coaching/ desarrollo profesional de colaboradores Conciencia e implicación social

7. POLÍTICAS	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales y comunicación Liderazgo Sentido/ compromiso ético Participación y negociación Autodominio y resistencia al estrés
8. INNOVACIÓN PEDAGÓGICA	Orientación al aprendizaje de alumnos Innovación y adaptación al cambio Espíritu emprendedor Orientación al desarrollo personal y al aprendizaje Coaching/ desarrollo profesional de colaboradores
9. RELACIONES EXTERNAS	Relaciones interpersonales y comunicación Liderazgo Sentido/ compromiso ético Autodominio y resistencia al estrés Conciencia e implicación social

De acuerdo con esta tabla, parece ser que las funciones que requieren más numerosas y variadas competencias para su desempeño son las Culturales (con las que se relacionan nueve de las competencias). Le siguen las funciones Políticas, de Relaciones humanas y de Planificación (con seis competencias relacionadas en cada caso).

2.4. Conclusiones

En primer lugar, la tipología de funciones adoptada con sus nueve categorías (Planificación, Coordinación, Control-Evaluación, Administración y Gestión de recursos, Relaciones humanas, Culturales, Políticas, Innovación pedagógica y Relaciones externas) se ha revelado útil para analizar y caracterizar los perfiles de funciones atribuidas a los órganos y cargos de dirección.

En los países analizados, el gobierno de los centros se comparte entre un órgano colegiado de carácter político y social y los órganos unipersonales o cargos directivos, con la figura central del director. Sin embargo, varían notablemente los otros cargos unipersonales de dirección, más genéricos en unos casos y más específicos de ámbitos en otros. En España y Perú se plantea la existencia del equipo directivo como órgano colegiado; aunque tiende a subrayarse el carácter de apoyo al director que ejercen los subdirectores. Es también diverso el nivel de definición y desarrollo de las funciones atribuidas a estos órganos y cargos de dirección.

Por ello, parece deseable seguir profundizando en el análisis comparado entre países, ya que la muestra de países analizados ha sido limitada. Sin embargo, y ante la diversidad detectada, respecto a la propuesta de un perfil de funciones deseable para la dirección, sugerimos proponer funciones para el equipo directivo en su conjunto, siendo susceptible después la delegación de ciertas funciones en los cargos unipersonales que lo integren en función del contexto de cada país y de las necesidades y características del centro educativo y del propio equipo directivo.

Respecto a las competencias directivas, se han identificado dos modelos previos (Poblete y García Olalla, 2003 a, 2003 b, 2004, 2008; Teixidó, 2007, 2008) que han sido tomados como referencia para el presente estudio por su amplia revisión de otras aportaciones y modelos precedentes y por haber propuesto un modelo propio de competencias para la dirección fundamentado y contrastado en el ámbito de los centros educativos. A partir de estas aportaciones se han identificado un conjunto de 29 competencias directivas, que han sido revisadas por un grupo de quince expertos en el ámbito latinoamericano.

Se ha observado un alto grado de acuerdo entre los expertos respecto a la importancia e idoneidad atribuida al conjunto de competencias propuestas. Así se llegó a seleccionar y definir 16 competencias, priorizadas por este orden: en primer lugar Liderazgo, Planificación y Visión estratégica, Innovación y Adaptación al cambio; en segundo y tercer lugar, Orientación al aprendizaje de los alumnos y Trabajo en equipo; en cuarto lugar, Toma de decisiones, Orientación al logro, Espíritu emprendedor y Conciencia e Implicación social; entre quinto y séptimo lugar, Relaciones interpersonales y Comunicación, Sentido/ Compromiso ético, Coaching/ Desarrollo profesional de colaboradores, Orientación al aprendizaje y desarrollo personal; en octavo lugar, Participación y Negociación, Organización y gestión del tiempo, Autodominio y Resistencia al estrés.

Existe también gran coincidencia entre los expertos al relacionar cada competencia con el desempeño de una o dos categorías de funciones. La competencia más transversal, relacionada con más amplio rango de funciones, es el Sentido ético. A su vez, las funciones que requieren más numerosas y variadas competencias para su desempeño son las funciones Culturales.

No obstante, todas las competencias seleccionadas fueron valoradas como bastante o muy importantes para un óptimo desempeño de la dirección, capaz de dinamizar el buen funcionamiento de un centro educativo ante las nuevas necesidades en el contexto del siglo XXI.

Entendemos que esta propuesta constituye un primer acercamiento a la definición de un modelo de competencias para la dirección de los centros educativos en el ámbito latinoamericano. A partir de aquí, sería deseable contrastar este modelo con una muestra amplia de expertos y profesionales en ejercicio tomada en diversos países.

También convendría avanzar en la identificación y discriminación de actuaciones y comportamientos en relación a cada una de las competencias que permitieran seleccionar indicadores relevantes para la observación y evaluación de las mismas. Ello posibilitaría la generación de instrumentos de evaluación, así como el establecimiento de pautas para la mejora de dichas competencias en los procesos de formación y desarrollo personal.

Sería también deseable emplear los instrumentos de evaluación generados para valorar el grado de dominio actual de las competencias definidas por parte de los directivos en ejercicio y poder detectar así necesidades de formación. Convendría también relacionar los actuales planes de formación con el desarrollo de estas competencias, valorando su ajuste a las mismas y detectando posibles carencias.

Esperamos que la difusión de esta propuesta contribuya a desarrollar nuevas iniciativas en las líneas anteriormente señaladas, profundizando en un modelo de desarrollo profesional de la dirección de centros basado en competencias.

2.5. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (1992). *El director de la Reforma. Perfil y funciones*. En M. Álvarez (Coord.). La Dirección Escolar: Formación y puesta al día. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Álvarez, M. (1993). *El Perfil de Director en el Sistema Educativo Español: Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Madrid: UNED, tesis doctoral inédita.
- Álvarez, M. (1996). *Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategias de intervención*. En G. Domínguez y J. Mesanza (Coords.). Manual de Organización de Instituciones Educativas. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Antúnez, S. (1991). *Análisi de les tasques dels directors i directores escolars dels Centres Públics d'Ensenyament Primari de Catalunya*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Tesis Doctoral inédita.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. En A. Villa (Ed.). Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Belbin, R.M. (1981, 2000). *Equipos Directivos. El porqué de su éxito o fracaso*. Bilbao: Belbin Associates.
- Boyatzis, R.E., Cowen, S. Y Kolb, D.A. (1995). *Innovation and professional education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Delgado, J. (1992). Diferenciación de roles en las instancias directivas del centro escolar. *Aula*, 4-5, 49-53.
- Gairín, J. (1991). *Modelos organizativos. Modelos directivos*. En Fórum Europeo de Administradores de la Educación, I Jornadas sobre Dirección Escolar, La Dirección Escolar en la Encrucijada de la Reforma. Barcelona: Documento policopiado.
- Gairín, J. (1998). *La función directiva en el contexto español*. En A. Villa y otros, Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Estudio en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Cataluña y País Vasco. Bilbao: ICE Universidad de Deusto – Mensajero.
- Gairín, J. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. En A. Villa (Ed.), Liderazgo y organizaciones que aprenden. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.

- Gairín, J. y Villa, A. (1996). *Funcionamiento de los equipos directivos. Análisis y reflexión a partir de una investigación empírica*. En A. Villa (Ed.), Dirección participativa y Evaluación de centros. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Gairín, J.; Villa, A. y otros (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- García Olalla, A. (1996). *El Jefe de Estudios como órgano unipersonal miembro del equipo directivo. Una aproximación para su definición*. En A. Villa (Ed), Dirección Participativa y Evaluación de Centros. Bilbao: Mensajero.
- García Olalla, A. (1998). *Análisis del funcionamiento de los equipos directivos de centros educativos en el contexto del estado español*. Bilbao: Universidad de Deusto, tesis doctoral inédita.
- García Olalla, A. y POBLETE, M. (2003). *El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos, hacia la construcción de un modelo basado en competencias*. En Congreso Internacional: Humanismo para el siglo XXI. Bilbao: Universidad de Deusto.
- García Olalla, A. y Villa, A. (2003). El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate. Organización y Gestión Educativa. Revista del *Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Vol. 2, nº. XLIX, año XI (4-14).
- García Olalla, A.; Poblete, M. y Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. En *Revista de Educación*. Universidad de Huelva, diciembre, 2006.
- García Olalla, A. y Poblete, M. (2003a). *El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos, hacia la construcción de un modelo basado en competencias*. En Congreso Internacional: Humanismo para el siglo XXI. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Gimeno, J. (1995). *La Dirección de Centros: análisis de tareas*. Madrid: Centro de Publicaciones del MEC, CIDE.
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Informe final. Fase I. Bilbao: UD.
- González, J. y Wagenaar, R. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe*. Informe final. Fase II. Bilbao: UD.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Feed-back de 360º*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lorenzo, M. (2000). *La investigación en torno a la dirección de centros y liderazgo*. En M. Lorenzo y otros (Eds.). *Las Organizaciones Educativas en la Sociedad Neoliberal. Actas del VI Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas* (vol. I). Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pascual, R.; Villa, A. y Auzmendi, E. (1993): *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Pascual, R. y Villa, A. (Eds.) (1992). *La Dirección, factor clave de la calidad educativa*. Actas del I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.
- Pereda, V.; García Olalla, A. y Poblete, M. (2006). *Mujer y cambio en las organizaciones, en las culturas de trabajo y en los perfiles profesionales. Implicaciones para la Formación Continua*. Bilbao: Instituto de Postgrado y Formación continua de la Universidad de Deusto.
- Pereda, V.; Poblete, M. y García Olalla, A. (2008). *Representaciones, motivaciones y necesidades de formación de directivos y directivas de los centros educativos de Bizkaia*. En A. Villa, *Innovación y Cambio en las organizaciones Educativas*. Bilbao: Mensajero.
- Poblete, M. y García Olalla, A. (2002). *Dirección, liderazgo y equipo: aportaciones para un modelo de intervención*. En P. Ayerbe y otros, *Retos educativos para la próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas*. VII CIOIE, Comunicaciones. San Sebastián: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Poblete, M. y García Olalla, A. (2003). *Desarrollo de competencias en los equipos directivos de centros educativos*. Un estudio empírico. En Congreso Internacional: Humanismo para el siglo XXI. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Poblete, M. y García Olalla, A. (2005). *Perfil directivo de competencias para la gestión del cambio en centros educativos. Evaluación y formación para un modelo de desarrollo profesional*. En J. Gairín y P. Darder, *Organización y Gestión de centros educativos*. Barcelona: Praxis.
- Poblete, M.; García Olalla, A. y Pereda, V. (2004). *El Perfil diferencial del liderazgo de centros educativos en función del género*. En A. Villa (Coord.), *Dirección para la innovación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79-92.

- Simons, P.R.J. (2000). *Escuelas que aprenden y profesores que aprenden*. En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Sobrado, L. y Ocampo, C.I. (1996). *Evaluación orientadora de las competencias de la dirección educativa*. En Villa, A. (Coord.). *Dirección participativa y evaluación de centros*. Bilbao: ICE de la UD. Mensajero.
- Teixidó, J. (1996). *Els factors interns de la direcció escolar*. Girona: Universitat de Girona: Servei de Publicacions.
- Teixidó, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos escolares basado en competencias*. En Actas de XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Toledo.
- Teixidó, J. (2008). *Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo*. En J. Gairín y S. Antúnez, *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Walters Kluwer España.
- Universidad de Deusto (2000). *Marco pedagógico UD. Orientaciones generales*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor.
- Villa, A. (Ed.) (1996). *Dirección participativa y evaluación de centros*. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.
- Villa, A. (Ed.) (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.
- Villa, A. (Coord.) (2004). *Dirección para la innovación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.
- Villa, A. (Ed.) (2008). *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Actas del V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto - Mensajero.
- Villa, A., Auzmendi, E. y Villardón, L. (1996). *Los equipos directivos ante el uso de la evaluación. Creencias, actitudes y conductas directivas*. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.
- Villa, A.; Villardón, L.; Villar, L.M.; De Vicente, P.; Laffite, R. y Gairín, J. (1998). *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: Mensajero - I.C.E. Universidad de Deusto.

- Villa, A.; Poblete, M. y otros (2007, 2009). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de la República de Nicaragua (2006). *Manual de Organización y Funciones*.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de la República de Nicaragua (2008). *Manual para el funcionamiento de Centros Educativos Públicos*.
- Ley General de Educación 28044. Artículos 55 y siguientes. <http://www.lisnet.uni.edu.pe/GA/Difusion/ALE0004.pdf> Revisado el 07-02-2010 (Perú).
- D.S. Nº 009-2005-ED: Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, artículo 22º (Perú).
- D.S. No 007-2001-ED. Aprueban normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos, numeral IV.4. (Perú).
- R.M. No 168-2002-ED. Aprueban disposiciones complementarias de las normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos, numeral 3.4. (Perú).
- D.S. Nº 016-2002-ED, Reglamento General de Asociaciones de Padres de Familia (Perú).
- Ley No 29062. Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial (Perú).
- Ley Orgánica Reguladora del Derecho a La Educación (LODE), 8/1985, del 3 de julio (BOE, 4-7-1985) (España).
- Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEG), 9/1995, del 20 de noviembre (BOE, 21-11-1995) (España).
- Ley de la Escuela Pública Vasca (LEPV), del 19 de febrero de 1993 (BOPV, 25-2-1993) (España).
- Ley Orgánica de Educación, 2/2006, del 3 de mayo (BOE, 04-05-2006) (España).
- Real Decreto del 26 de enero de 1996, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los colegios de Educación Primaria (BOE, 20-2-1996) (España).
- Real Decreto del 26 de enero de 1996, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (BOE, 21-2-1996) (España).
- Decreto 76/2007, de 20 de junio, por el que se regula la participación de la comunidad educativa y los órganos de gobierno de los centros docentes públicos que imparten enseñanzas de carácter no universitario en el Principado de Asturias (BO del Principado de Asturias, 16-07-2007) (España).