

# El acceso a la dirección escolar: dificultades y necesidades

Josefa Rodríguez Pulido  
Ángel José Rodríguez Fernández  
Josué Artiles Rodríguez  
María Victoria Aguiar Perera  
Jesús A. Alemán Falcón

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Educación. España

jrodriguez@dedu.ulpgc.es

arodriguez@dedu.ulpgc.es

jartiles@dedu.ulpgc.es

maguiar@dedu.ulpgc.es

jaleman@dedu.ulpgc.es



Recibido: 28/5/2012

Aceptado: 17/8/2012

## Resumen

En esta investigación nos centramos en el acceso a la dirección de los centros con el propósito de realizar un análisis en profundidad basado, no solo en el conocimiento de los factores mentales (elaboración del proyecto de dirección, presentación y debate del proyecto ante la comunidad educativa, etc.), sino en las dificultades, las necesidades formativas, y las incidencias percibidas por los candidatos al cargo en los centros educativos de la Comunidad Autónoma de Canarias. En este caso, hemos optado por hacer un análisis factorial (SPSS 19) para poder explicar el máximo de información contenida en los datos obtenidos en el cuestionario sobre el acceso a la dirección escolar (ΤΕΙΧΙΔÓ, 2007), de una muestra de 170 centros, lo que significa que hemos conseguido la participación del 20% de los centros del Archipiélago.

**Palabras clave:** dirección; centros educativos; proceso de acceso; comunidad autónoma de Canarias.

## Resum. *L'accés a la direcció escolar: dificultats i necessitats*

En aquesta recerca ens centrem en l'accés a la direcció dels centres, amb la intenció de fer una anàlisi en profunditat basada, no només en el coneixement dels factors mentals (elaboració del projecte de direcció, presentació i debat del projecte davant la comunitat educativa, etc.), sinó també en les dificultats, les necessitats formatives i les incidències percebudes pels candidats al càrrec en els centres educatius de la Comunitat Autònoma de Canàries. En aquest cas, hem optat per fer una anàlisi factorial (SPSS 19) per poder explicar el màxim d'informació continguda en les dades obtingudes en el qüestionari sobre l'accés a la direcció escolar (ΤΕΙΧΙΔÓ, 2007), d'una mostra de 170 centres, el que significa que hem aconseguit la participació del 20% dels centres de l'Arxipèlag.

**Paraules clau:** direcció; centres educatius; procés d'accés; comunitat autònoma de Canàries.

---

**Abstract.** *Challenges and needs to become school principal*

---

This research is focused on the access to school principalship with the aim of carrying out an in-depth analysis based not only on the knowledge of mental factors (development of school principalship project, presentation and discussion around that project with the educational community, etc.), but also on difficulties, training needs and impact perceived by those candidates who want to become school principal in the Canary Islands. We have opted to do a factor analysis in SPSS 19 gathered from the questionnaire on access to school principalship (ΤΕΙΧΙΔΙÓ, 2007). The study included 170 education centers; in other words, the percentage of centers in Canary Islands that participate was 20%.

**Keywords:** principalship; education centers; process of access; Canary Islands.

---

### Sumario

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1. Introducción  | 4. Conclusiones               |
| 2. Proceso de acceso a la dirección escolar en los centros educativos                | 5. Referencias bibliográficas |
| 3. Metodología, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación | 6. Fuentes electrónicas       |

## 1. Introducción

Expertos como Álvarez (2003) consideran que cada estado de la Unión Europea somete su sistema educativo a continuas reformas sobre la dirección escolar, habiendo evolucionado desde un perfil autocrático propio de los modelos administrativos de los años sesenta hacia un estilo mucho más humanista, dinámico y complejo, más conforme con los modelos de desarrollo organizativo de carácter participativo. El modelo de dirección cambia en cada país, condicionado por tres variables que conforman su entramado histórico y cultural: el modo de acceso a la dirección, el marco normativo que define el funcionamiento y organización del centro educativo y los desafíos de carácter social, cultural y político a los que tienen que responder los centros. Es interesante tener en cuenta estas tres variables para entender tanto lo que nos diferencia como lo que nos acerca a los diferentes modelos de centros y de directivos en la Unión Europea.

En España, en la Ley Orgánica de Educación 2/2006, de 3 de mayo de 2006, se mantiene la idea de desarrollo del principio de participación en los centros y se explicitan los márgenes de actuación del equipo directivo. De todo ello, podemos entender que el planteamiento de la gestión de los centros presenta un modelo directivo asambleario y colegiado, lo que implica no solo una gestión directiva sometida al resto de los órganos de gobierno del centro, sino el desarrollo de una serie de tareas, variadas y complejas por parte del

directivo o directiva para el acceso a la dirección de los centros educativos (RODRÍGUEZ, 2009).

Esta investigación tiene como objetivo el estudio del acceso a la dirección en los centros educativos de la Comunidad Autónoma de Canarias, con el propósito de realizar un análisis en profundidad basado en:

- a) El acceso al conocimiento de los factores mentales (toma de decisiones ante la presentación de candidatura, motivaciones e incentivos para el acceso al cargo, reclutamiento, formación y cohesión del equipo directivo, elaboración del proyecto de dirección, presentación y debate del proyecto ante la comunidad educativa, etc.) que se plantean los candidatos al cargo, estudio realizado mediante un análisis de estadísticos descriptivos obtenidos a través de un cuestionario.
- b) El conocimiento pormenorizado de las dificultades, los retos, las incertidumbres, las necesidades formativas, los temores y las incidencias percibidas por los candidatos en el proceso; para ello utilizaremos la misma metodología que para el objetivo anterior.

Intenciones que retomamos del proyecto financiado por la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación del Ministerio de Educación y Ciencia, en base a la convocatoria de ayudas a proyectos de investigación I+D, en relación al acceso a la dirección escolar. Análisis del proceso de acceso a la dirección escolar en centros educativos públicos de nivel primario y secundario y diseño de un programa formativo previo al acceso al cargo y durante el primer año de ejercicio, siendo el profesor Teixidó (2007) el investigador principal del proyecto coordinado entre doce comunidades autónomas, con la participación de las universidades de Girona, Huelva, País Vasco, Zaragoza y Las Palmas de Gran Canaria.

## 2. Proceso de acceso a la dirección escolar en los centros educativos

En España, como opinan algunos expertos (BOLÍVAR, 2011), partimos de una debilidad estructural del liderazgo y de la dirección en las escuelas, aunque en la Ley de Educación 2/2006, de 3 de mayo de 2006, se dan orientaciones hacia el papel del director como director pedagógico a través de la selección de los mejores.

Con respecto al desarrollo del proceso de acceso al cargo directivo, Aramendi (2009) señala que las condiciones de acceso han ido evolucionando con las diferentes leyes educativas y que actualmente se exige más profesionalización. Si con la LODE (MEC, 1985) se exigía ser profesor o profesora de un centro con un año de permanencia y tres de antigüedad, en la LOGSE (MEC, 1990) se requiere ser funcionario de carrera en activo, con destino definitivo en el centro, con un año de permanencia y tres de experiencia docente; con la LOPEGCE (MEC, 1995) se reclama más profesionalización, ya que los directores deben acreditarse previamente para ser candidatos, ser funcionarios con

una antigüedad de cinco años, ser profesor durante cinco años en centros del mismo nivel y régimen, tener destino definitivo en el centro; en la LOCE (MEC, 2002), la antigüedad es de al menos cinco años en la función pública, tener docencia durante cinco años en un centro público del mismo nivel, haber estado en el centro al menos durante un curso escolar y superar un curso de formación inicial (RODRÍGUEZ, 2009).

Teixidó, Aramendi, Fernández y Bernal (2006) concluyen también que en los últimos treinta años se ha evolucionado considerablemente en el acceso al cargo; de ser designado por el Ministerio, a ser elegido por parte de la comunidad educativa y pasando recientemente a que la selección sea realizada por una comisión designada al efecto. En esta línea, podemos reseñar los trabajos de Teixidó (2007), donde se pone de manifiesto la diversidad de estudios realizados, que tienen en cuenta, ya sea de forma monográfica o de manera parcial, aspectos referidos al acceso a la dirección escolar en España.

Iniciamos el recorrido con el informe del INCE de 1998 (MEC, 1998), donde se considera la opinión de los diversos sectores de la comunidad educativa en relación a los posibles procedimientos de acceso a la dirección. En términos generales, se refleja una predilección por el modelo electivo, atribuyendo la capacidad de decisión al Consejo Escolar y al Claustro.

**Tabla 1.** Datos sobre el modelo electivo de acceso a la dirección de los centros educativos de la enseñanza no universitaria (MEC, 1998)

Procedimiento	Total	Pública	Privada
Elección por el Consejo Escolar	45%	53%	27%
Elección por el Claustro de Profesores	34%	38%	26%
Designación directa por la Administración	5%	5%	4%
Designación directa del titular	13%	0%	39%
Ninguna de las anteriores	4%	3%	4%

Posteriormente, Sáenz y Debón (1999), en un estudio monográfico en el que efectúan una valoración crítica sobre el proceso de acceso, a través de la recogida de valoraciones de directores en activo y de exdirectores y referidas al modelo electivo de la LOPEGCE (MEC, 1995), obtienen que un 11,5% considera que el sistema de acceso es «Adecuado y correcto»; el 46,2% lo considera «Adecuado, aunque habría que modificar o añadir bastantes aspectos» y, finalmente, un 42,3% lo considera «inadecuado», lo cual les lleva a concluir que existen dos posturas: la de los que apuestan por un director profesional elegido en cuanto a mérito y capacidad y la de los que defienden un director elegido democráticamente por la comunidad educativa.

Teixidó et al. (2000) llevaron a cabo un estudio de los diversos aspectos a tener en cuenta en el proceso de acceso a la dirección: toma de decisión de presentar candidatura, motivaciones de acceso al cargo, proceso de formación y cohesión del equipo directivo, elaboración del proyecto de dirección, difusión entre la comunidad educativa, desarrollo del proceso electoral, elección/desig-

nación y, finalmente, nombramiento. Entre los resultados más relevantes destaca el establecimiento de cuatro perspectivas básicas desde las cuales se afrontan los procesos de acceso al cargo: continuidad, relevo, confrontación y ausencia de candidatos, a las cuales se les añade una miscelánea de situaciones singulares.

Cabe destacar que al efectuar un análisis en profundidad de las situaciones que formalmente se tipifican como «ausencia de candidatos» (TEIXIDÓ, 2000), se observa que tras el aparente desinterés por acceder a la dirección se enmascaran situaciones diversas: confrontaciones, estrategias de continuidad, evitación de la votación en el Consejo Escolar, voluntarios ocultos, diversidad de actitudes de la administración educativa (representada por la inspección) en el proceso, etc.

Según un estudio comparado realizado entre las comunidades autónomas de Galicia y Euskadi (ARAMENDI et al., 2008), los directores otorgan poca importancia a los incentivos personales, ya sean económicos o profesionales. De hecho, muchos directores o directoras no buscan un complemento económico a través del acceso a la dirección, ya que uno de los obstáculos que presenta el sistema es la falta de buenos incentivos económicos para poder asumir el cargo (VILLA y GARCÍA, 2003). Para Batanaz (2005) la insuficiencia de las compensaciones que se reciben hace que muchos posibles candidatos no se presenten.

Los directores tampoco desean la promoción profesional o consolidar el puesto de trabajo, siendo incluso el prestigio social uno de los incentivos que menos influyen en su decisión, tal como demuestra Padilla (2008) en un estudio realizado en Andalucía con directoras. Esta misma autora indica que en este punto existen incluso diferencias entre directoras de un centro rural y de un centro urbano.

Realmente la motivación viene dada por la oportunidad que ofrece el puesto de mejorar la realidad educativa del centro. La dirección se convierte así en un reto profesional en el que estos profesionales muestran gran interés por dirigir, gestionar y organizar la vida del centro escolar. Fomentar el rendimiento del alumnado es una de las tareas más importantes para las directoras de mayor edad frente a las jóvenes, según se indica en el estudio citado anteriormente con directoras en Andalucía.

Según esta autora, liberarse parcialmente de la docencia tiene un peso intermedio a la hora de presentarse a la dirección, algo que para Aramendi et al. (2008), por el contrario, constituye el último motivo valorado por los directores y directoras que participaron en su investigación. Sin embargo, sí que existe la tendencia a presentarse para evitar la concurrencia de candidatos no idóneos y de aspirantes de otros centros educativos, tal como reconoce más de una cuarta parte de los directores encuestados.

Podemos concluir que entre los principales motivos para acceder a la dirección figuran los altruistas, que buscan mejorar la realidad del centro e incluso la satisfacción personal frente a aquellos otros más materialistas. Tal como demuestra la encuesta realizada por el INCE en el año 2000 (MEC, 2000), la razón más importante para los directores y directoras era desarrollar un proyecto pedagógico concreto.

En relación a la constitución del equipo directivo de los centros educativos, las dos variables que más peso tienen en los directores y directoras a la hora de seleccionar a los miembros que van a componer sus equipos directivos son la competencia profesional y las relaciones interpersonales (ARAMENDI et al., 2008).

Se evalúa la capacidad de trabajo así como la competencia profesional, aunque lógicamente se suele también valorar si esta persona ha tenido experiencia anterior en el cargo; de todas formas es la última de las razones que se suele tener en cuenta. En relación a la experiencia profesional hay que indicar además que tiene un peso intermedio el hecho de que estas personas, el director o directora y los futuros miembros de su equipo, hayan trabajado juntos anteriormente.

La otra variable, las relaciones interpersonales, tiene que ver con la confianza que se tenga en la otra persona así como con el hecho de compartir una serie de ideas comunes, factor este último básico para el desarrollo de un proyecto pedagógico concreto, tal como señalábamos anteriormente. Por ello, es fundamental que existan buenas relaciones entre los miembros del equipo.

Se dan diferencias en el estilo de ejercer la dirección entre mujeres y hombres directores, lo que influye en la forma de componer el equipo. Ellas suelen emplear un estilo basado en la mediación, la colaboración y la empatía frente a la imposición y al dominio de los varones. De hecho, la mayoría de las directoras encuestadas suelen trabajar en equipo (PADILLA, 2008) frente a una minoría que considera la dirección como simple gestión. Ejercer el liderazgo pedagógico con la finalidad de desarrollar la colegialidad en la toma de decisiones (GONZÁLEZ, 2003) es fundamental en la vida del equipo directivo. Álvarez (2003), en su estudio sobre la dirección escolar en el contexto europeo, señala que el director de hoy en día, además de estar formado en diferentes ámbitos de gestión, comparte este liderazgo con sus colaboradores para poder conseguir unos resultados capaces de satisfacer las expectativas de los ciudadanos en un clima muchas veces conflictivo. Este aspecto se refleja en el estudio desarrollado en Andalucía, donde el trabajo colegiado y el consenso caracterizan, por lo general, la forma de trabajar, siendo principios que están presentes en el momento de constituir un equipo directivo. Es por ello por lo que Álvarez (2006) plantea que en la selección del director o directora se deben valorar los aspectos personales y relacionales del candidato.

Según Arteche (2011), la capacidad humana de dirección debe estar de acuerdo con las necesidades y las capacidades de la organización, siendo necesario el ejercicio de un liderazgo con visión clara y fuerte compromiso, que promueva los cambios necesarios para la consolidación de una cultura colaborativa que garantice la congruencia de las acciones que se lleven adelante con esos nuevos valores. El proceso de cambio no se lleva a cabo efectivamente si no es impulsado por un líder de alta calidad, y no simplemente por una administración excelente.

Todas estas consideraciones deben ser tenidas en cuenta, junto con las reivindicaciones apuntadas por Lakomski (2011), al reivindicar no solo la necesidad del líder en las organizaciones, sino resaltando además la importan-

cia del conocimiento de todos y de la perspectiva de gestión del conocimiento, ya que de esta forma se propicia un marco de organización productivo para el crecimiento y el aprendizaje.

El procedimiento de acceso a la dirección de centros escolares, hasta la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (MEC, 2002), se llevaba a cabo mediante la elección realizada a través de los órganos colegiados de gobierno de los centros. A partir de la ley mencionada, en lugar de ser elegido, el director pasa a ser seleccionado en función de un concurso de méritos, por una comisión mixta, constituida por representantes de la Administración y, al menos, un 30% de los representantes de los centros educativos. En este sentido, señala Álvarez (2006), el modelo de acceso a la dirección es uno de los determinantes que configura el perfil del director, puesto que algunas personas que intervienen en su elección, normalmente no forman parte mayoritariamente del claustro ni del centro que va a dirigir.

La Ley Orgánica de Educación (MEC, 2006) introduce algunos ajustes en la proporción de representantes, ya que, según el artículo 139.2, un tercio de los miembros de la comisión estará compuesto por profesorado elegido por el Claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del Consejo Escolar que no son profesores. Con ello, se produce un cambio desde una interpretación restrictiva del principio de la participación de la comunidad a otro que devuelven el protagonismo a la comunidad y a los docentes.

Según Teixidó (2007) se ha pasado de un modelo que se asentaba en la elección a cargo del Consejo Escolar a un modelo de selección, en función de los méritos y la valoración de un proyecto de dirección, a cargo de una comisión en la cual la Administración Educativa adquiere un mayor protagonismo. Este tipo de procedimiento constituye una variable importante en la configuración del modelo posterior de dirección (MONTERO, 2008).

Aramendi et al. (2009), tras el análisis de un estudio realizado a 127 candidatos que iban a acceder a la función directiva, destacan que, según los participantes, el procedimiento idóneo de acceso a la dirección pasa por la selección del Consejo Escolar, mediante un proceso eliminatorio, en función del proyecto de dirección presentado y valorando en menor medida los méritos acreditados por el candidato.

La permanencia de los directivos en el cargo, en España, es un ámbito escaso de investigación. Gimeno (1995) argumenta que casi un tercio de los participantes en la investigación considera conveniente aumentar la duración del mandato. Otras investigaciones realizadas por Antúnez (1997) proponen que la dirección no tenga un límite de tiempo preestablecido.

López y Sola (1996) argumentaban en sus trabajos la necesidad de atención que requiere la función directiva ante el rechazo de aceptación del cargo por los profesionales de la enseñanza.

Por otro lado, el acceso a la dirección, además de los procedimientos reglados y formales, implica otros aspectos de naturaleza subjetiva y personal que influyen en la toma de decisiones del candidato y, por esto mismo, en la elaboración del proyecto de dirección (MONTERO, 2009).

La presión social de la Administración, las familias, los estudiantes y el profesorado establecen expectativas o desafíos complejos en los que, además, suelen operar interpretaciones y derechos particulares (MONTERO, 2008).

La formación de los directores ha evolucionado en nuestro país a medida que han ido cambiando las leyes educativas. Prueba de ello es que desde la aprobación de la LOPEGCE (MEC, 1995) se introduce el término *acreditación* para los directores, después de haber superado un programa de formación organizado por la Administración educativa correspondiente. Dicho programa de formación se mantiene posteriormente con la LOCE (MEC, 2002) y la LOE (MEC, 2006).

Dentro de la formación inicial de los maestros son pocas las universidades que incluyen la formación para el cargo de directores y las que lo hacen es a través de alguna optativa.

El estudio de la OCDE que habla sobre el liderazgo de mejora en los centros (MEC, 2008) afirma que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Es decisivo en la mejora de los resultados escolares, puesto que influye en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. La función del liderazgo escolar en todos los países de la OCDE se define cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen: la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje.

La Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (2011) recoge una serie de competencias que deben abarcar aspectos organizativos, tales como los relacionados con la:

- gestión económica
- gestión de personal
- gestión de convivencia del alumnado
- gestión pedagógica
- gestión de la evaluación
- gestión de la prevención de riesgos laborales
- gestión de las relaciones con el entorno

En cuanto a los aspectos en que debemos formar a nuestros directores y directoras, Fernández Serrat (2002) señala como objetivos:

- conocer la base conceptual que sirve de apoyo a la institución educativa, así como el sistema escolar vigente y los diversos estilos de organización y funcionamiento para desarrollarlo;
- adquirir métodos, estrategias y habilidades sociales que le permitan expresar con claridad sus ideas, y escuchar las ajenas con empatía;
- desarrollar técnicas de dinámica de grupos que le faciliten la capacidad de coordinación y control, tanto de los grupos, como de las personas que formen parte de los mismos, y



- acceder a diversas técnicas de organización que le provean de los recursos necesarios de planificación, gestión económica y del tiempo, y de marketing.

Entre los estudios internacionales nos encontramos con el LISA (Leadership Improvement for Students Achievement) (SAMMONS et al., 2010), cuyo objetivo era explorar el impacto del liderazgo escolar en el desarrollo de los centros docentes y en los resultados de los alumnos; en él se recoge que:

- resulta indiscutible que el líder escolar debe demostrar habilidad para formar un equipo de personas que se complementen, con diferentes estilos o perfiles. En este sentido, es muy importante saber delegar, transfiriendo también la responsabilidad asociada a la tarea encomendada, así como asignar a las personas adecuadas y supervisar en la medida oportuna.
- el líder escolar debe poseer una serie de valores y cualidades personales y humanas: flexibilidad, intuición, facilidad para la negociación, diplomacia, don de gentes, empatía y asertividad, inteligencia emocional, actitud positiva, disponibilidad, espíritu de sacrificio, vocación de servicio, capacidad de análisis y de síntesis, autodisciplina, y saber gestionar el estrés.

### 3. Metodología, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación

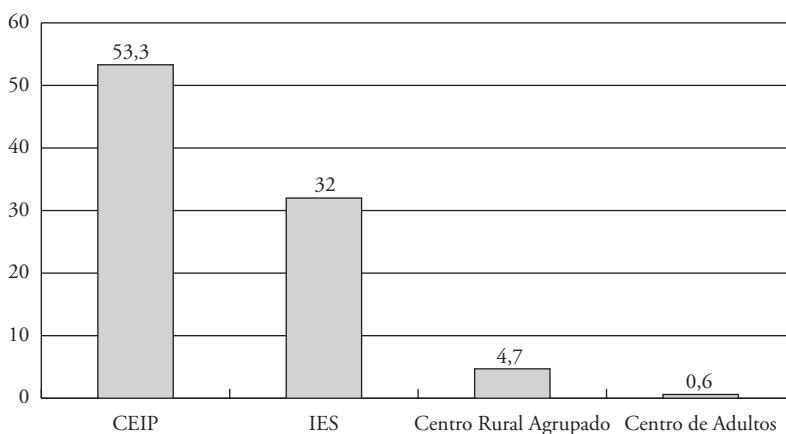
En este caso, hemos realizado un estudio correlacional multivarianza, análisis factorial o de componentes principales. Hemos optado por hacer un análisis factorial (SPSS 19), por ser una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Como es sabido, estos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros. Es una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Nuestro propósito último, al elegir esta técnica multivarianza, consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos obtenidos en el cuestionario sobre el acceso a la dirección escolar (TEIXIDÓ, 2007), dirigido a los directores y directoras de los centros y estructurado en torno a las categorías que se indican más adelante. Para ello, hemos elegido una serie de variables que, a nuestro juicio, pueden ser más susceptibles para un análisis y estudio estadístico:

- Datos de caracterización: edad, sexo, nivel de estudios, años de experiencia como director, años de experiencia en otros cargos, y años de experiencia docente.
- Motivos para el acceso al cargo: el deseo de mejorar el funcionamiento del centro; el complemento económico asociado al cargo; el consolidar el lugar de trabajo en el centro; el interés por realizar tareas organizativas y directivas; el conseguir méritos para la promoción profesional; y el conseguir mayor prestigio social; y la disminución de las horas de docencia.

- Constitución del equipo directivo, sobre las personas que elige para el acompañamiento directivo; la competencia profesional para ejercer el cargo con las buenas relaciones con alumnos, profesores y padres y la capacidad de trabajo.
- Conocimiento de la regulación administrativa del cargo, en relación al nivel de conocimiento que poseía al inicio del proceso y el nivel de conocimientos que posee en la actualidad.
- Formación para acceder al cargo y un programa de formación inicial para el ejercicio de la dirección ofrecido por la Administración Educativa.

Para el análisis de los resultados, hemos utilizado el análisis factorial, pues KMO es próximo a uno, se confirma la pertinencia pues Bartlett es significativa. La variable peor explicada por el modelo es la de nivel de estudios y como motivo mejorar el funcionamiento del centro. Las variables mejor explicadas son la edad, la experiencia docente y seleccionar ED (equipo directivo) con buenas relaciones y competente profesionalmente.

La obtención de los datos expuestos en el presente trabajo se ha realizado a través de un cuestionario (TEIXIDÓ, 2007) con carácter anónimo, de 50 preguntas de elección múltiple, referidas al proceso de acceso a la dirección escolar. Se cumplimentó siguiendo el procedimiento en línea, con una muestra de 170 centros de la Comunidad Autónoma de Canarias, y un muestreo aleatorio estratificado. Ello significa que obtenemos la participación del 20% de los centros del Archipiélago con la siguiente distribución en porcentajes:



**Gráfico 1.** Distribución en porcentajes de la participación de los centros.

La edad de los directores encuestados iba desde los 25 años el más joven a los 67 el de mayor edad, con una media de 46,45 años. Los varones configuran un 70% de los participantes y las mujeres, el 30%. Predominan los diplo-

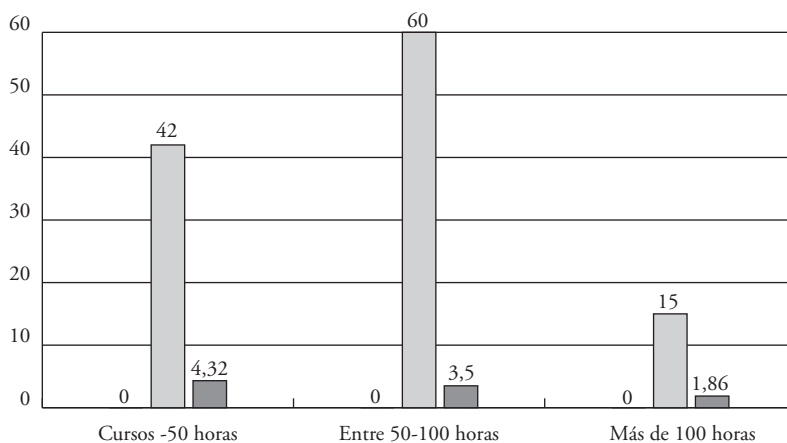
mados, pero es lógico, dado que el número de centros de Educación Infantil y Primaria son los mayoritarios en la muestra y en la población.

En cuanto a la experiencia profesional como directores, va desde un mínimo de 0 hasta 26 años en el cargo, con una media de 7,3 cursos. Su experiencia en otros cargos va de 0 a 21, con una media de 3,9 cursos escolares. La experiencia docente va de 3 cursos como mínimo a 47 como máximo, con una media de 22,3.

En relación a la edad, género, nivel de estudios, años de servicio, años de experiencia docente y modalidad de formación, nos encontramos que:

- La edad correlaciona positivamente con la experiencia anterior como director, y con la experiencia en otros cargos; lo hace negativamente con el sexo (a mayor edad menos mujeres directoras) y con la promoción profesional.
- El género no correlaciona de forma positiva con ninguna variable, pero sí correlaciona significativamente a nivel 0,05 bilateral con la edad. Las mujeres directoras son más jóvenes que los hombres, tienen una menor experiencia como directoras y como docentes; les importa menos el complemento económico y tienen un menor conocimiento inicial a nivel administrativo cuando acceden a la dirección.
- El nivel de estudios solo correlaciona significativamente de forma positiva con el motivo de «Mejora del funcionamiento del centro». Es decir, que los licenciados están más preocupados por este aspecto que los maestros o diplomados.
- Los años de servicio como director o directora correlacionan significativamente con la edad y la experiencia docente, con el motivo de mejorar el funcionamiento del centro, con el conocimiento administrativo inicial y con el conocimiento actual de la función directiva. Correlacionan negativamente con el género y con la promoción profesional como motivo para elegir la dirección.
- Los años de experiencia en otros cargos correlacionan positivamente con la edad y la experiencia docente y negativamente con la promoción profesional como motivo para ser director.
- Los años de experiencia docente correlacionan positivamente con la experiencia como director y con elegir al equipo directivo (ED) con competencia profesional, así como que tenga buenas relaciones con alumnos, profesores y padres. Correlacionan negativamente con el motivo de estabilizar el lugar de trabajo y con la promoción profesional.

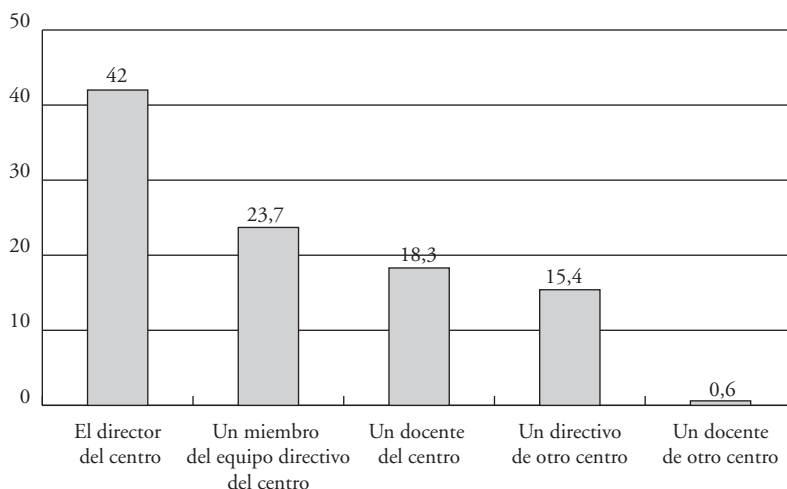
Además hay que destacar del análisis de los datos que la formación para el ejercicio de la dirección, como se puede apreciar en el gráfico, es llevada a cabo a través de «cursos recibidos», siendo los más utilizados los de una duración de menos de 50 horas y los restantes, de 50 a 100 horas. Veamos un gráfico en el que se expresa el número mínimo, máximo y la media de cada tipo de curso:



**Gráfico 2.** Representación de la temporalización de los cursos de formación recibida por los directivos.

En este caso, los directivos atribuyen a la Administración Educativa la mayor parte de su formación para el cargo, quedando la formación universitaria, y los sindicatos, muy relegada.

Cabe señalar además que el cargo que desempeñaban los directivos al presentarse a la dirección era el de directivo o miembro del equipo, como podemos comprobar en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3.** Distribución del cargo que desempeñaban los directivos al presentarse a la dirección.

En relación a las motivaciones para el acceso a la dirección, señalamos los siguientes aspectos:

- Motivo de acceso al cargo en relación al deseo de mejorar el funcionamiento del centro: correlaciona positivamente de forma significativa con el nivel de estudios, experiencia como director, motivos económicos, con buenas relaciones con los conocimientos iniciales y actuales para la dirección.
- Motivo de deseo al cargo en relación al complemento económico asociado al cargo: no correlaciona negativamente con nada. Correlaciona positivamente con la mejora del funcionamiento del centro, la promoción profesional, el prestigio social y disminuir la docencia.
- Motivo de deseo al cargo para consolidar el lugar de trabajo en el centro: correlaciona negativamente con la edad, como es natural y con la experiencia docente. Correlaciona positivamente con motivos económicos, tareas directivas y organizativas, promoción profesional, prestigio social y disminución de horas de docencia.
- Motivo de deseo al cargo con el interés por realizar tareas organizativas y directivas: correlaciona positivamente con mejorar el funcionamiento del centro, motivos económicos, disminuir docencia, elegir ED competente y bien relacionado. Sería un buen perfil, entre gestor y práctico.
- Motivo de deseo al cargo para conseguir méritos para la promoción profesional: correlaciona negativamente con la edad, con experiencia en otros cargos, con experiencia docente. Correlaciona positivamente con motivos económicos y consolidar el puesto de trabajo.
- Motivo de deseo al cargo para conseguir mayor prestigio social: correlaciona positivamente con promoción profesional y disminución de la docencia. Un perfil que busca excesivamente beneficiarse del cargo más que del ejercicio del mismo.
- Motivo de deseo de acceder al cargo con la disminución de las horas de docencia: este puede ser el perfil menos interesante, dado que correlaciona casi en exclusividad con los beneficios sociales, laborales y económicos, sin apenas interés por la mejora del centro.

La constitución del equipo directivo (ED), atendiendo a los datos obtenidos, nos evidencia que:

- Personas elegidas con competencia profesional para ejercer el cargo correlaciona positivamente con la edad, experiencia docente, la mejora del funcionamiento del centro, el motivo de las tareas de dirección; buscan un ED con buenas relaciones y cuentan con buenos conocimientos de lo que es la función directora.
- Personas elegidas con buenas relaciones con alumnos, profesores y padres no correlaciona negativamente con nada; lo hace positiva y significativamente con la edad, mejorar el funcionamiento del centro, ejercer tareas de dirección como motivo, elegir miembros del ED competentes (correlación

muy alta: 0,8) y con conocimiento actual de las cuestiones relativas a la dirección. Indudablemente, es un buen perfil.

- Personas elegidas con competencias para el trabajo no correlaciona negativamente con nada; lo hace positivamente con edad, experiencia docente, mejora del funcionamiento del centro, interés por desempeñar tareas de director, ED con buenas relaciones y buenos conocimientos actuales de lo que es la dirección.

En relación al procedimiento de acceso a la dirección del centro, los datos obtenidos nos revelan que:

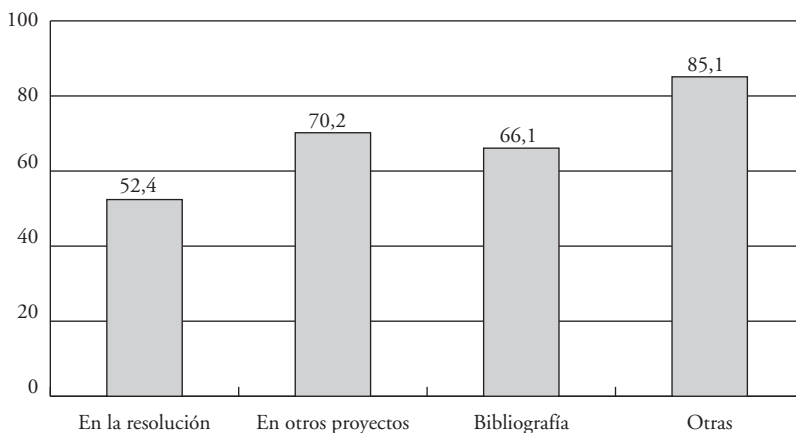
- El conocimiento de la regulación administrativa del cargo con el nivel de conocimientos que posea al principio del proceso correlaciona negativamente con el sexo: las mujeres tienen menor formación al acceder al cargo; correlaciona positivamente con la edad, la experiencia docente y la experiencia como director, el motivo de mejora del centro, el motivo del ejercicio de las tareas de dirección y con los conocimientos actuales.
- El conocimiento de la regulación administrativa del cargo con el nivel de conocimientos que posee en la actualidad no correlaciona negativamente con nada; correlaciona positivamente con la edad, la experiencia como director, el motivo de mejora del funcionamiento del centro, las tareas dirección, elegir miembros del equipo directivo competentes y con buenas relaciones y con los conocimientos iniciales cuando accedieron a la dirección.

Los participantes en la investigación consideran que los aspectos temporales delimitados para el acceso a la dirección del centro no deben existir, ya que en general (40%) opinan que no debe establecerse límite a la duración del desempeño del cargo.

Ahora bien, con respecto al período de tiempo que consideran que debe transcurrir entre la promulgación de vacantes a la dirección y la selección para favorecer el desarrollo funcional del proceso, estiman que debe estar entre uno y tres meses. El momento del curso escolar que consideran más conveniente para el inicio del proceso de acceso a la dirección (promulgación de vacantes) es generalmente el segundo trimestre.

En relación al proyecto de dirección para el acceso al cargo, hay que señalar que en general elaboraron dicho proyecto de dirección (66%), frente al 34% que no lo elaboran. Cuando no elaboraron el proyecto, la causa que aducen es básicamente por haber sido nombrados por la Administración. La inmensa mayoría sabía que tenía que elaborarlo.

En relación a las fuentes utilizadas para elaborar el proyecto de dirección fueron varias, como podemos comprobar en el siguiente gráfico:



**Gráfico 4.** Fuentes utilizadas para elaborar el proyecto de dirección.

Respecto al actual procedimiento de acceso al cargo, en general están moderadamente satisfechos con el mismo:

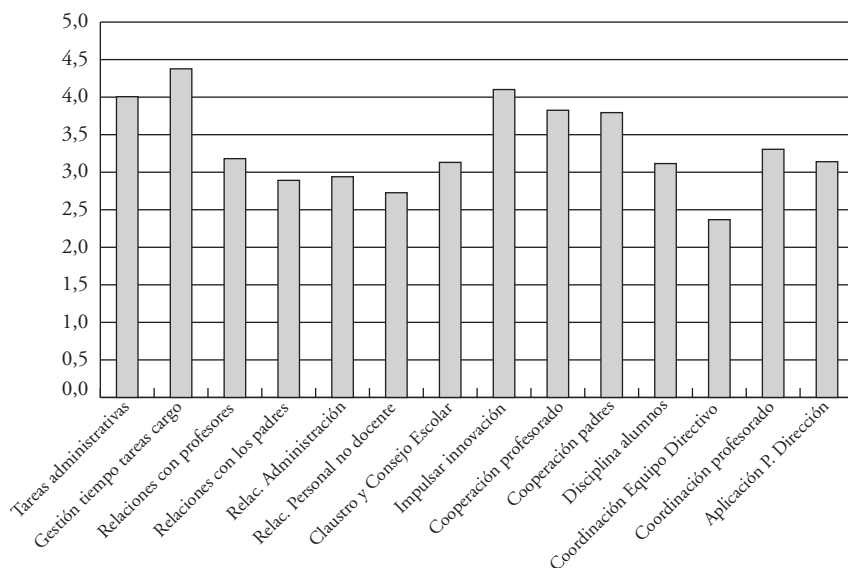
**Tabla 2.** Procedimiento de acceso al cargo directivo

El procedimiento selectivo de acceso al cargo...	Media
1. Instaura un procedimiento en el que priman los méritos del candidato/candidata	3,91
2. Garantiza la igualdad de oportunidades de los docentes ante el acceso a la dirección	4,15
3. Favorece la continuidad del equipo directivo en ejercicio	4,41
4. Incentiva la aparición de candidaturas alternativas a la dirección en ejercicio	3,26
5. Actúa como elemento democratizador de los centros	3,79
6. Favorece la presentación de una candidatura única	3,28
7. Confiere mayor autonomía a los centros	3,70
8. Garantiza el acceso al cargo de un buen director o directora	3,76
9. Va a favorecer el progreso y la mejora de los centros	3,88

Además de todo lo anteriormente expuesto, en relación a las mayores dificultades que surgen al acceder al cargo podemos afirmar que la primera de ellas es la dificultad de tomar la decisión de presentarse, seguida de elaborar el proyecto de dirección; en tercer lugar, presentarla ante la Comisión de Selección, ante la comunidad educativa y, por último, formar el equipo directivo.

Respecto al grado de dificultad de diversos aspectos durante su primer año de ejercicio del cargo de director o directora, los resultados obtenidos son los

que se muestran a continuación. Están valorados de 0 (dificultad mínima) a 5 (dificultad máxima):



**Gráfico 5.** Dificultades de las tareas directivas el primer año.

Conviene destacar que la principal dificultad durante el primer año es el limitado tiempo para las tareas de director, seguido de la dificultad para la innovación escolar y conseguir la cooperación de padres y profesores.

En cuanto a la opinión que tienen sobre la formación para acceder al cargo y su relación con el hecho de si las administraciones educativas deben ofrecer un programa de formación inicial para el ejercicio directivo, podemos afirmar que al parecer es una variable irrelevante, pues no correlaciona significativamente, ni positiva ni negativamente.

Ahora bien, sí que podemos señalar que el 62,7% de los encuestados no ha participado en los cursos de formación inicial para directores, a pesar de que el 55,6% conocía la obligatoriedad de cursarlos, y los que los han hecho los califican muy alto, alrededor de un 4 en su utilidad y conveniencia.

Con respecto al nivel o grado de preparación que consideran los directivos que poseían al acceder por primera vez al cargo de director o directora, cabe destacar que:



**Tabla 3.** Grado de preparación inicial para el ejercicio del cargo

1. Gestión del tiempo para el desempeño del cargo	3,5394
2. Realización de tareas administrativas	3,6606
3. Legislación escolar	3,8000
4. Organización general del centro (departamentos, ciclos, horarios...)	4,1829
5. Organización de los servicios escolares (comedor y transporte)	3,0634
6. Dirección de reuniones	3,8405
7. Procesos de innovación y cambio	3,6503
8. Procesos de toma de decisiones	3,9152
9. Procesos de comunicación	3,9877
10. Relaciones interpersonales	4,3515
11. Asesoramiento al profesorado	3,8963
12. Apoyo al aprendizaje de los alumnos	4,2761
13. Procesos de planificación institucional (proyecto educativo/ programación anual/memoria...)	4,0679
14. Evaluación de centros y programas	3,3780
15. Imagen del centro y proyección exterior	3,6524
16. Intervención en situaciones de conflicto de intereses de docentes, padres, administración...	3,5890
17. Intervención ante problemas de disciplina de los alumnos	3,9207

El procedimiento de presentación del proyecto de dirección ante la comunidad educativa y ante la Comisión de Selección presenta, en opinión de los participantes, los siguientes datos:

**Tabla 4.** Procedimiento de presentación del proyecto de dirección

	Sí %	No %
1. ¿Llevaste a cabo acciones de difusión/presentación del proyecto de dirección en el seno de la comunidad educativa (ante profesorado, padres, etc.)?	50	14,9
2. ¿Hiciste una presentación oral del proyecto de dirección ante la Comisión de Selección?	35,1	56
3. ¿Utilizaste recursos gráficos (esquemas, presentaciones, etc.) en la exposición ante la Comisión de Selección?	36,3	33,3
4. Tras la exposición, ¿hubo debate con la Comisión de Selección (preguntas, comentarios, etc.) referido al contenido del proyecto de dirección?	36,3	54,2

Es necesario destacar que, en relación a la organización de los servicios escolares, tales como el transporte escolar y el servicio de comedor, junto a la evaluación de centros y programas y junto a la innovación educativa, son los aspectos en que juzgan que deberían venir mejor preparados.

#### 4. Conclusiones

Con respecto al objetivo *a*) acceso al conocimiento de los factores mentales (toma de decisiones ante la presentación de candidatura, motivaciones e incentivos para el acceso al cargo, reclutamiento, formación y cohesión del equipo directivo, elaboración del proyecto de dirección, presentación y debate del proyecto ante la comunidad educativa, etc.) que se plantean los candidatos al cargo:

- Habría que aumentar la formación para el cargo; especialmente en los cursos de más de 100 horas; la universidad no debería quedar tan al margen de este proceso como ha hecho hasta ahora.
- En pocas ocasiones hay más de una candidatura; cuando es así una de las dos se suele retirar e integrarse en el equipo directivo de la superviviente.
- Casi siempre el candidato procede del mismo centro.
- Cuando la Administración nombra director de forma extraordinaria es evidentemente por la falta de candidatos.
- Respecto a la motivación para acceder al cargo suelen indicar la mejora del centro en primer lugar, mantener la línea de trabajo del centro en segundo, además del interés por realizar las tareas del cargo y del interés por afrontar un nuevo reto profesional.
- Dentro de los aspectos que hacen que se presenten más candidatos a la dirección, aunque sigue siendo un problema la ausencia de los mismos, destacan sobre todo: la posibilidad de permanecer en el cargo durante un notable periodo de tiempo sin tener que volver a presentar candidatura; la percepción de que la evaluación a cargo de la Administración Educativa va a ser, en general, positiva; la percepción de que la Administración Educativa ha asumido mayor responsabilidad en la selección del director o directora.
- Entre los criterios utilizados para elegir miembros del equipo directivo destacan: con competencia profesional para ejercer el cargo, con quienes compartía una misma idea de centro, en quienes confiaba y con capacidad de trabajo.
- La mayoría de los directores, al presentar la candidatura, ya contaban con miembros del equipo directivo dispuestos a asumir el reto.
- Respecto a la constitución del equipo directivo consideran que: la dirección es una tarea de equipo y, por tanto, la candidatura debe ser del conjunto del equipo; debería exigirse que las candidaturas reflejaran la composición del equipo directivo; resulta difícil encontrar personas dispuestas a formar parte del equipo directivo.
- Consideran que el director debe ser seleccionado por: 1º) el Consejo Escolar, 2º) una comisión designada al efecto, 3º) un concurso de méritos ante la Administración y, en último lugar, mediante oposición.

En relación al objetivo *b*) de esta investigación, conocimiento pormenorizado de las dificultades, los retos, las incertidumbres, las necesidades formativas, los temores y las incidencias percibidas por los candidatos en el proceso:

- En general, estiman que el actual procedimiento de acceso al cargo garantiza la igualdad de oportunidades de los docentes ante el acceso a la dirección y favorece la continuidad del equipo directivo en ejercicio.
- Mayoritariamente estiman que no debe establecerse un límite temporal al desempeño de su cargo.
- Un tercio de los mismos no elaboraron un proyecto de dirección al ser nombrados por la Administración Educativa por ausencia de candidatos.
- Para elaborar dicho proyecto se basaron especialmente en otros similares y en bibliografía relacionada.
- Generalmente, no se les ha exigido presentar y defender su proyecto ante la comisión seleccionadora y cuando se ha hecho no ha habido debates ni preguntas; el sistema es muy poco exigente aparentemente.
- La mayoría de los proyectos tenían entre 16 y 25 páginas tan solo.
- En general, los que confeccionaron dicho proyecto estiman que fue determinante para su selección y que les sirvió como guía para su posterior desempeño del cargo.
- Sus mayores dificultades estuvieron en la propia decisión de presentarse, elaborar el proyecto y defenderlo posteriormente.
- Los directores estiman que deberían tener una formación inicial continua y más rigurosa por parte de la Administración; incluso creen que dicha formación debería ser obligatoria.
- Le conceden especial importancia a la formación básica sobre aspectos de organización y funcionamiento de los centros, dirigida a todos los miembros de la organización y a formación inicial, y a directores que han superado el proceso de selección y que no poseen la condición de director o directora. A pesar de que ellos confiesan que no se han sometido a dicha formación.

Para finalizar, en lo que respecta al objetivo *c)* de este trabajo, señalar que evidentemente los mejores perfiles para ejercer la dirección son los números 1, 2 y 3 del análisis factorial, dado que obtienen las mejores correlaciones con el «motivo para acceder al cargo y mejorar el funcionamiento del centro». Los directores más motivados para la mejora del centro también están interesados por el complemento económico y por consolidar el lugar de trabajo. La búsqueda de la mejora del centro no tiene relación con la edad ni apenas con el género. Los directivos consideran que les gusta ejercer las tareas de dirección y que lo hacen, además, por prestigio social y promoción profesional. La selección del equipo directivo viene dado por los rasgos de ser competente para el desarrollo de las tareas directivas y estar bien relacionado.

## 5. Referencias bibliográficas

- ÁLVAREZ, M. (2004). «Dirección y calidad de la educación. El rendimiento del centro escolar». *Enseñanza*, 22, 77-102.
- (2006). «La misma dirección para una nueva escuela», *Organización y Gestión Educativa*, 3, mayo-junio, 30-36.
- ANTÚÑEZ, S. (1997). «Mejorar la dirección en épocas de turbulencias». *Cuadernos de Pedagogía*, 262, 44-49.
- ARAMENDI, P.; TEIXIDÓ, J. y BERNAL, J. (2009). «Evaluación del acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco». *Revista de Educación*, 11, 119-136.
- ARTECHE, M. (2011). «Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes». *Educar*, 47/1, 121-138.
- BATANAZ, L. (2005). «El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas». *Revista Española de Pedagogía*, 232, 443-471.
- BOLÍVAR, A. (2011). «Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente». *Educar*, 47/2, 253-275.
- DEL VALLE NÚÑEZ, J. (2009). *Curso de directores: el equipo directivo y la gestión de recursos humanos*. Soria: Junta de Castilla y León.
- GIMENO, J. et al. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE-MEC.
- GONZÁLEZ, M. (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Prentice-Hall.
- LAKOMSKI, G. (2011). «Saber cómo aprender: liderazgo, gestión del conocimiento y el reto de crear comunidades de aprendizaje». *Educar*, 47/1, 13-30.
- LÓPEZ, N. y SOLA T. (1996). «La función del director en los centros escolares». *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 9, 149-162.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (1985). Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Madrid: MEC.
- (1990). Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. Madrid: MEC.
- (1990). *Consejo Escolar de Estado. Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1988-89*. Madrid: MEC.
- (1995). Ley Orgánica 9/1995, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, de 20 de noviembre de 1995. Madrid: MEC.
- (1998). *INCE. Diagnóstico general del sistema educativo*. Madrid: MEC.
- (2000). *INCE. Sistema estatal de indicadores de la educación*. Madrid: MEC.
- (2002). Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. Madrid: MEC.
- (2006). Ley Orgánica de Educación. Madrid: MEC.
- (2008). *OCDE. Liderazgo de mejora en los centros*. Madrid: MEC.
- MONTERO, A. (2008). «El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo». *Revista de Educación*, 347, 275-298.
- MONTERO, A. (2009). «¿Dirección por proyecto o proyecto de dirección?». *Escuela*, 38, 32-33.
- RODRÍGUEZ, J. (2009). «Dirección y gobierno de los centros educativos». *Guix*, 352, 69-76
- SAENZ, O. y DEBÓN, S. (1999). «Estudio crítico de la dirección escolar en España». *Revista Española de Pedagogía*, 213, 281-308.

- SAN FABIÁN, J. (2006). «La dirección escolar en la encrucijada». *Aula Abierta*, 88, 147-150.
- TEIXIDÓ et al. (2000). *Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de toma de decisión en torno a la presentación de candidaturas, elaboración del proyecto de dirección e intervención en el proceso electoral*. Madrid: CIDE.
- TEIXIDÓ, J. (2000). «El acceso a la dirección de un centro escolar público». En: VILLA, A. *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- TEIXIDÓ, J. (2007). «El acceso a la dirección escolar: de la LODE a la LOE». *Participación Educativa*, 5, 39-48.
- VILLA, A. y GARCÍA, A. (2003). «El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate». *Organización y Gestión Educativa*, 2, 4-14.

## 6. Fuentes electrónicas

- ÁLVAREZ, M. (2003). «La dirección escolar en el contexto europeo», *Organización y gestión educativa*. [Consultado el 10 de enero de 2012]. [Disponible en <<http://www.ctascon.com/Direccion%20escolar%20en%20Europa.pdf>>].
- ARAMENDI, P.; BUJÁN, K. y SOLA, J. (2008). «El acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas: un estudio comparado entre Galicia y Euskadi». *Bordón*, 60 (3), 7-19. [Consultado el 15 de enero de 2012]. [Disponible en <[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2776931...0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2776931...0)>].
- FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE DIRECTIVOS DE CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS (2011). *Profesionalización de la función directiva* [Consultado el 20 de febrero de 2012]. [Disponible en <[http://www.fedadi.org/wpcontent/uploads/2011/12/FEDADi\\_Profesionalizacion\\_funcion\\_directiva.pdf](http://www.fedadi.org/wpcontent/uploads/2011/12/FEDADi_Profesionalizacion_funcion_directiva.pdf)>].
- FERNÁNDEZ SERRAT, M.L. (2002). «Formar para la dirección escolar: por qué, cuándo, cómo...». *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2). [Consultado el 11 de diciembre de 2011]. [Disponible en <<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL6.pdf>>].
- PADILLA, M. (2008). «Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía». *RELIEVE*, 14 (1), 1-27. [Consultado el 3 de diciembre de 2011]. [Disponible en <[http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1_1.htm)>].
- SAMMONS, P.; GU, Q.; DAY, C. y KO, J. (2010). «Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England», *International Journal of Educational Management*, 25 (1) 83-101. [Consultado el 3 de febrero de 2012]. [Disponible en <[www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-354X.htm)>].
- TEIXIDÓ, J. (coord.); ARAMENDI, P.; FERNÁNDEZ, M.L. y BERNAL, J.L. (2006). «Acceso y formación para la dirección escolar». *CIOIE*. [Consultado el 21 de diciembre de 2011]. [Disponible en <[http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/CIOIE\\_simposio.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/CIOIE_simposio.pdf)>].