

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

FUSARA - 2026



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS FUSARA 2026.

¿Qué es una competencia?

Una competencia es la forma en la que una persona **actúa de manera habitual en su puesto**, aplicando sus conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones reales de trabajo.

Se evalúa a través de **comportamientos observables en el día a día**, no por la formación o experiencia que tenga la persona.

Este diccionario no pretende describir perfiles ideales, sino establecer un marco realista y progresivo de desarrollo profesional, que permita identificar niveles actuales y orientar la mejora.

¿Para qué sirve este diccionario?

Este diccionario permite:

- Definir **qué se espera realmente de las personas**, más allá de sus funciones.
- Evaluar el desempeño con criterios **objetivos y comparables**.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Apoyar decisiones de **selección, promoción y desarrollo**.
- Alinear comportamientos con el modelo educativo y organizativo del centro.

¿Cómo debe utilizarse?

Cada puesto tendrá un conjunto limitado de competencias clave.

La evaluación se realizará en base a **comportamientos observables en el trabajo diario**.

Debe utilizarse como herramienta de **desarrollo profesional**, no solo de evaluación.

Es importante diferenciar entre:

Competencias → **cómo actúa la persona.**

Conocimientos → **lo que sabe.**

Estructura de niveles

- **Nivel 1 – Básico:** Actúa de forma limitada o inconsistente.
- **Nivel 2 – Autónomo:** Actúa de forma adecuada y constante.
- **Nivel 3 – Avanzado:** Mejora, anticipa e influye en otros.
- **Nivel 4 – Referente:** Define modelo y genera impacto organizativo.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.

1. COMPROMISO CON EL PROYECTO EDUCATIVO

Implica actuar de forma coherente con la misión, los valores y el modelo educativo del centro en el día a día. No se limita a conocer el proyecto, sino a **integrarlo en la práctica diaria**: en la relación con alumnos, familias, compañeros y en la toma de decisiones. Se refleja en la implicación, la actitud y la forma de representar al centro dentro y fuera del aula.

Nivel	Comportamientos observables y ejemplo
Nivel 1 – Básico	• Actúa de forma neutra, sin mostrar implicación en el proyecto del centro • Aplica criterios propios sin tener en cuenta el modelo educativo • Ejemplo: sigue su forma de trabajar habitual, aunque no esté alineada con el enfoque pedagógico del centro
Nivel 2 – Autónomo	• Actúa de forma coherente con el proyecto en su trabajo diario • Respeta los criterios pedagógicos y organizativos establecidos • Ejemplo: adapta sus clases o forma de actuar a las metodologías definidas por el centro
Nivel 3 – Avanzado	• Promueve activamente el proyecto educativo en su entorno • Participa en iniciativas del centro y contribuye a su mejora • Ejemplo: propone mejoras metodológicas alineadas con el modelo educativo
Nivel 4 – Referente	• Es modelo de referencia en cultura e identidad del centro • Transmite y refuerza el proyecto en equipo, familias y alumnado • Ejemplo: lidera iniciativas que refuerzan la identidad del centro y generan adhesión

2. TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN.

Supone trabajar de manera coordinada con otros profesionales, compartiendo información, apoyando a compañeros y contribuyendo a objetivos comunes. En el día a día se traduce en **participar activamente en reuniones, coordinarse, evitar trabajar de forma aislada y facilitar el trabajo de otros**, especialmente en entornos educativos donde la coherencia es clave.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Trabaja de forma aislada y comparte poca información • Dificulta la coordinación • Ejemplo: no comunica incidencias relevantes al equipo docente
Nivel 2	• Colabora cuando se le solicita • Participa en reuniones de forma correcta • Ejemplo: aporta información cuando se le pregunta en evaluaciones
Nivel 3	• Comparte información de forma proactiva • Facilita el trabajo de otros • Ejemplo: avisa con antelación de problemas de un alumno para coordinar actuación
Nivel 4	• Genera dinámicas de colaboración • Alinea equipos • Ejemplo: coordina criterios comunes entre distintos profesores o etapas

3. ADAPTACIÓN, APRENDIZAJE CONTINUO E INNOVACIÓN

Capacidad para adaptarse a cambios en metodologías, organización o contexto educativo, manteniéndose actualizado y abierto a nuevas formas de trabajar. En la práctica implica formarse, incorporar nuevas herramientas (incluidas digitales), revisar lo que no funciona y probar mejoras, sin quedarse en modelos tradicionales cuando ya no son eficaces.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Rechaza cambios o nuevas metodologías • Mantiene prácticas poco eficaces • Ejemplo: sigue usando siempre la misma metodología pese a bajo rendimiento
Nivel 2	• Se adapta cuando se le indica • Aplica cambios básicos • Ejemplo: utiliza una nueva herramienta cuando el centro lo requiere
Nivel 3	• Busca mejorar su práctica de forma activa • Incorpora nuevas metodologías o herramientas • Ejemplo: prueba nuevas dinámicas de aula tras detectar falta de motivación
Nivel 4	• Impulsa innovación en el equipo • Comparte aprendizajes y buenas prácticas • Ejemplo: lidera la implantación de nuevas metodologías o herramientas digitales

4. RESPONSABILIDAD Y RIGOR PROFESIONAL

Consiste en cumplir con las responsabilidades del puesto con fiabilidad, orden y calidad. En el día a día se refleja en **cumplir plazos, preparar clases o tareas con antelación, registrar información correctamente, evitar errores y mantener un nivel de exigencia constante**, incluso en momentos de carga de trabajo.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Incumple plazos o comete errores frecuentes • Falta de organización • Ejemplo: entrega informes fuera de plazo o incompletos
Nivel 2	• Cumple con sus responsabilidades • Mantiene un nivel adecuado de calidad • Ejemplo: prepara sus clases y cumple con entregas y registros
Nivel 3	• Anticipa necesidades y evita errores • Cuida la calidad del trabajo

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
	Ejemplo: revisa informes antes de entregarlos y detecta posibles fallos
Nivel 4	- Establece estándares de calidad - Es referencia de fiabilidad - Ejemplo: define criterios de trabajo que otros adoptan

5. ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

Implica tener en cuenta las necesidades de alumnos, familias y equipo, actuando con cercanía, respeto y criterio profesional. En el día a día se traduce en **escuchar, responder adecuadamente, anticiparse a dificultades y generar relaciones de confianza**, sin perder el marco educativo y organizativo.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	- Responde de forma poco ajustada - Baja sensibilidad hacia necesidades - Ejemplo: minimiza una preocupación de una familia o alumno
Nivel 2	- Atiende correctamente demandas - Mantiene trato adecuado - Ejemplo: responde a familias con información clara y respetuosa
Nivel 3	- Se anticipa a necesidades - Genera relaciones de confianza - Ejemplo: detecta dificultades emocionales en un alumno antes de que escalen
Nivel 4	- Promueve cultura de cuidado - Es referente en relaciones - Ejemplo: gestiona situaciones complejas generando confianza en todas las partes - COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

6. COMPETENCIA PEDAGÓGICA

Capacidad para enseñar de forma eficaz, utilizando metodologías adecuadas al alumnado y a los objetivos educativos. En la práctica implica **explicar con claridad, adaptar contenidos, gestionar el aula, utilizar recursos didácticos variados y lograr que los alumnos comprendan y progresen**, no solo transmitir contenidos.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1 – Básico	- Explicaciones poco claras o desestructuradas - No adapta la enseñanza al nivel del alumnado - Ejemplo: sigue la programación sin comprobar si los alumnos están comprendiendo
Nivel 2 – Autónomo	- Explica contenidos con claridad - Utiliza metodologías adecuadas al nivel - Ejemplo: estructura la clase de forma ordenada y comprensible
Nivel 3 – Avanzado	- Adapta la enseñanza a las necesidades del alumnado - Introduce mejoras metodológicas - Ejemplo: modifica su forma de explicar tras detectar dificultades en el grupo
Nivel 4 – Referente	- Es referente pedagógico dentro del centro - Comparte buenas prácticas y metodologías - Ejemplo: asesora a otros profesores en estrategias de enseñanza

7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL APRENDIZAJE

Consiste en recoger y analizar información sobre el aprendizaje del alumnado para tomar decisiones educativas. En el día a día implica **evaluar de forma continua, detectar dificultades, ajustar la enseñanza y comunicar el progreso de forma clara a alumnos y familias**, más allá de la calificación final.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Evalúa de forma puntual o solo final • No utiliza la evaluación para mejorar • Ejemplo: pone calificaciones sin analizar el progreso real
Nivel 2	• Evalúa de forma continua • Realiza seguimiento básico del alumnado • Ejemplo: utiliza distintos instrumentos de evaluación durante el trimestre
Nivel 3	• Analiza resultados y ajusta la enseñanza • Detecta dificultades de aprendizaje • Ejemplo: adapta actividades tras ver bajos resultados en un contenido
Nivel 4	• Diseña sistemas de evaluación • Mejora los procesos de evaluación del centro • Ejemplo: propone cambios en criterios de evaluación para mejorar resultados

8. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para estructurar el trabajo, priorizar tareas y gestionar el tiempo de forma eficaz. En la práctica se refleja en **planificar clases, coordinar actividades, anticipar entregas, organizar documentación y evitar improvisaciones constantes**, especialmente en entornos con alta carga operativa.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Improvisa de forma habitual • No prioriza tareas • Ejemplo: prepara clases sin planificación previa
Nivel 2	• Organiza su trabajo y cumple plazos • Planifica actividades básicas • Ejemplo: programa las unidades didácticas con antelación
Nivel 3	• Anticipa necesidades y organiza de forma eficiente • Coordina tareas con otros • Ejemplo: ajusta planificación ante cambios en el calendario
Nivel 4	• Diseña sistemas organizativos • Mejora la organización del equipo o etapa • Ejemplo: establece herramientas o procesos que mejoran la coordinación

9. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y MEJORA

Implica trabajar con foco en los resultados educativos y organizativos, utilizando información para mejorar. En el día a día supone **revisar resultados académicos, detectar desviaciones, analizar qué funciona y qué no, y aplicar cambios concretos para mejorar el rendimiento o la organización**.

Nivel	Comportamientos observables y ejemplo
Nivel 1	• No hace seguimiento de resultados • No aplica mejoras • Ejemplo: no revisa resultados académicos
Nivel 2	• Cumple objetivos establecidos • Hace seguimiento básico • Ejemplo: revisa resultados al final de evaluación
Nivel 3	• Analiza resultados y propone mejoras • Aplica cambios concretos • Ejemplo: modifica estrategias tras detectar bajo rendimiento

Nivel	Comportamientos observables y ejemplo
Nivel 4	• Define estrategias de mejora • Genera impacto en resultados globales • Ejemplo: lidera planes de mejora académica

10. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Capacidad para transmitir información de forma clara, estructurada y adaptada al interlocutor. En la práctica se refleja en **explicar bien en el aula, comunicarse adecuadamente con familias, coordinarse con el equipo y evitar malentendidos**, tanto de forma oral como escrita.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Comunicación poco clara o desordenada • Genera confusión • Ejemplo: explica contenidos sin estructura y los alumnos no comprenden
Nivel 2	• Comunica con claridad • Se hace entender • Ejemplo: transmite información correcta a familias o alumnos
Nivel 3	• Adapta su comunicación al interlocutor • Facilita comprensión y evita malentendidos • Ejemplo: traduce lenguaje pedagógico a términos comprensibles para familias
Nivel 4	• Influye a través de la comunicación • Genera alineación • Ejemplo: conduce reuniones logrando acuerdos entre distintas partes

11. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES

Implica gestionar las propias emociones y las relaciones con otros de forma equilibrada. En el día a día se traduce en **mantener la calma en situaciones complejas, gestionar conflictos, entender a alumnos y compañeros y contribuir a un clima positivo**, incluso en momentos de tensión.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Reacciona de forma impulsiva • Genera tensiones • Ejemplo: pierde el control en situaciones de conflicto
Nivel 2	• Mantiene relaciones correctas • Control emocional básico • Ejemplo: gestiona situaciones difíciles sin escalar el conflicto
Nivel 3	• Gestiona conflictos de forma constructiva • Genera buen clima • Ejemplo: media entre alumnos o compañeros buscando soluciones
Nivel 4	• Referente en gestión emocional • Facilita entornos positivos • Ejemplo: interviene en conflictos complejos generando acuerdos duraderos

12. LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS

Capacidad para coordinar, orientar y desarrollar a otras personas, alineándolas con los objetivos del centro. En la práctica implica **dar seguimiento, marcar prioridades, acompañar, dar feedback y ayudar a mejorar el desempeño de otros**, tanto en roles directivos como de coordinación.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• No realiza seguimiento • Falta de dirección • Ejemplo: no da feedback ni orientaciones al equipo

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 2	• Coordina tareas • Hace seguimiento básico • Ejemplo: asigna tareas y revisa su cumplimiento
Nivel 3	• Desarrolla personas • Da feedback y acompaña • Ejemplo: ayuda a mejorar la práctica docente de otros
Nivel 4	• Genera cultura de liderazgo • Desarrolla equipos sólidos • Ejemplo: construye equipos cohesionados y autónomos

13. ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

Capacidad para interpretar información relevante y tomar decisiones fundamentadas. En el día a día se refleja en **analizar situaciones, valorar opciones, anticipar consecuencias y decidir con criterio**, especialmente en contextos educativos y organizativos complejos.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Decide sin analizar • Actúa por intuición • Ejemplo: toma decisiones sin revisar datos académicos
Nivel 2	• Analiza información básica • Decide correctamente en situaciones habituales • Ejemplo: revisa resultados antes de decidir
Nivel 3	• Toma decisiones con criterio • Anticipa consecuencias • Ejemplo: ajusta planificación tras analizar resultados
Nivel 4	• Define criterios de decisión • Actúa en entornos complejos • Ejemplo: toma decisiones estratégicas con impacto global

14. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Capacidad para identificar problemas y actuar con rapidez y eficacia para solucionarlos. En la práctica implica **afrontar incidencias del día a día (académicas, organizativas o relacionales), buscar soluciones viables y dar respuesta sin bloquearse o trasladar siempre el problema a otros**.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Evita problemas o no actúa • Depende de otros para resolver situaciones • Ejemplo: traslada incidencias sin intentar solucionarlas
Nivel 2	• Resuelve problemas habituales • Actúa con autonomía en situaciones conocidas • Ejemplo: gestiona incidencias del aula sin necesidad de escalar
Nivel 3	• Aborda problemas complejos • Propone soluciones alternativas • Ejemplo: plantea distintas opciones ante un conflicto con alumnado
Nivel 4	• Anticipa problemas • Implanta soluciones estructurales • Ejemplo: propone cambios organizativos para evitar incidencias recurrentes

15. RIGOR NORMATIVO Y METODOLÓGICO

Capacidad para aplicar normas, procedimientos y criterios de forma precisa, coherente y sistemática. En el día a día implica **trabajar con protocolos, revisar documentación, asegurar que lo que se hace está bien registrado y cumple con lo establecido**, evitando improvisaciones o interpretaciones incorrectas.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Aplica normas de forma incorrecta • Falta de control • Ejemplo: no sigue protocolos establecidos
Nivel 2	• Aplica procedimientos correctamente • Cumple normativa • Ejemplo: registra información conforme a protocolo
Nivel 3	• Detecta desviaciones • Mejora procesos • Ejemplo: identifica fallos en un procedimiento y propone mejoras
Nivel 4	• Diseña sistemas de control • Garantiza coherencia • Ejemplo: establece protocolos que mejoran el funcionamiento global

16. GESTIÓN DE LA CONFIDENCIALIDAD E INFORMACIÓN SENSIBLE

Capacidad para manejar información delicada (académica, personal, disciplinaria o institucional) con discreción y responsabilidad. En la práctica implica **controlar qué información se comparte, con quién y cómo, proteger datos sensibles y actuar con prudencia en situaciones delicadas**, tanto formales como informales.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Manejo inadecuado de información • Falta de prudencia • Ejemplo: comparte información sensible sin control
Nivel 2	• Respeta confidencialidad • Actúa correctamente • Ejemplo: gestiona datos personales de forma adecuada
Nivel 3	• Gestiona información crítica con criterio • Minimiza riesgos • Ejemplo: decide qué información compartir y con quién
Nivel 4	• Define estándares de confidencialidad • Garantiza seguridad • Ejemplo: establece protocolos de protección de datos

17. INFLUENCIA Y CRITERIO INSTITUCIONAL

Capacidad para orientar decisiones y alinear a otros sin necesidad de autoridad jerárquica directa. En el día a día se refleja en **argumentar con criterio, generar acuerdos, mediar entre áreas y ayudar a que las decisiones sean coherentes con el funcionamiento global del centro**, especialmente en roles transversales.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	• Dificultad para argumentar • Baja influencia • Ejemplo: no logra que sus propuestas sean consideradas
Nivel 2	• Expone su criterio correctamente • Participa en decisiones • Ejemplo: aporta su opinión con argumentos
Nivel 3	• Influye y genera acuerdos • Alinea a otros • Ejemplo: logra consenso en decisiones complejas

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 4	- Referente institucional - Orienta decisiones estratégicas - Ejemplo: influye en decisiones clave del centro

18. GESTIÓN ECONÓMICA

Capacidad para gestionar los recursos económicos del centro de forma eficiente, rigurosa y alineada con los objetivos organizativos. En el día a día implica planificar y hacer seguimiento del presupuesto, controlar ingresos y gastos, analizar desviaciones y tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad económica del centro, cumpliendo con las obligaciones contables, fiscales y administrativas.

Nivel:	Comportamientos observables y ejemplo:
Nivel 1	- Realiza tareas económicas de forma operativa, sin una visión global - Registra información económica con posibles errores o falta de control - Depende de otros para interpretar datos o tomar decisiones - Ejemplo: introduce datos de facturación o pagos sin revisar su coherencia o impacto.
Nivel 2	- Gestiona correctamente procesos económicos habituales - Controla ingresos y gastos de su ámbito - Aplica procedimientos establecidos de forma adecuada - Ejemplo: realiza facturación, seguimiento de cobros y pagos conforme a los procesos definidos.
Nivel 3	- Analiza información económica y detecta desviaciones - Propone ajustes para mejorar la eficiencia - Relaciona la operativa con el impacto económico - Ejemplo: identifica desviaciones en el presupuesto y propone medidas de ajuste o mejora.
Nivel 4	- Define criterios y estrategias económicas - Optimiza recursos con visión global - Toma decisiones con impacto en la viabilidad del centro - Ejemplo: diseña el presupuesto anual y establece sistemas de control económico.

CONTROL DE CAMBIOS, APROBACIÓN, VIGENCIA Y REVISIÓN.

1. OBJETO.

Este apartado regula la aprobación, vigencia, revisión y control de versiones del Diccionario de Competencias de la Fundación de Santamarca y de San Ramón y San Antonio (FUSARA), concebido como documento complementario del Catálogo de Puestos y marco común para definir y valorar las competencias requeridas en los distintos puestos de la organización.

2. APROBACIÓN, VIGENCIA Y REVISIÓN.

El Diccionario será aprobado por Gerencia y entrará en vigor en la fecha indicada en el historial de revisiones. La versión vigente será la última aprobada y custodiada en el repositorio documental oficial de la Fundación.

Se revisará cuando existan cambios normativos u organizativos, se modifique el modelo de competencias, se creen o transformen puestos, o se detecten necesidades de mejora en los niveles, comportamientos observables o criterios de evaluación. Las modificaciones deberán mantener la coherencia con el Catálogo de Puestos y con el sistema de evaluación del desempeño de la Fundación.

3. NATURALEZA DEL DOCUMENTO.

El Diccionario tiene carácter organizativo y descriptivo: define las competencias institucionales y específicas, establece niveles progresivos de dominio y concreta comportamientos observables que sirven como referencia objetiva para la selección, acogida, formación, evaluación del desempeño, promoción, reconocimiento y desarrollo profesional. Su aplicación deberá realizarse de forma coherente con las funciones asignadas a cada puesto, la normativa laboral, los convenios colectivos, los contratos de trabajo y las políticas internas válidamente aprobadas.

4. HISTORIAL DE REVISIONES.

Versión	Fecha	Aprobado por	Descripción de la modificación
1.0	21 julio 2026	Gerencia	Primera versión del Diccionario de Competencias FUSARA 2026, alineada con el Catálogo de Puestos y estructurada mediante competencias institucionales y específicas, niveles requeridos y comportamientos observables.

Madrid, a 21 de julio de 2026

APROBADO POR GERENCIA

Fdo.: Javier Cortezón Martín
Director Gerente