



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
MAGISTER EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN EDUCACIONAL

**PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE
DIRECTORES, PARA COLEGIOS MUNICIPALES.**

TESIS DE GRADO

**Para optar al grado de Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión
Educativa.**

ESTEBAN NICOLAS MARDONEZ REYES.

RUBÉN DARIO SALAS ROJAS.

JUAN BERNARDO YÁÑEZ REBOLLEDO.

PROFESOR GUIA: JULIO ERNESTO GODOY ROJAS.

SANTIAGO – CHILE.

2010

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
PROBLEMA DE ESTUDIO.....	8
PREGUNTAS DE ESTUDIO.....	10
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	11
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	13
CONSTRUCTOS.....	14

II CAPITULO: MARCO TEÓRICO

PROCESOS TRADICIONALES DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1. Identificación del cargo.....	19
2. Reclutamiento Interno y externo.....	20
3. Selección de Curriculum.....	20
4. Entrevista Personal.....	21
5. Test Psicológicos.....	21
6. Etapa Final	22
PRÁCTICAS ACTUALES EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
1. Evaluación de Competencias .2.....	23

2. Role Playing.....	30
SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SISTEMAS EDUCATIVOS.....	31
• Concursabilidad de los Cargos de Directores de Establecimientos Municipales.....	31
MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN.....	33
EL CARGO DE DIRECTOR DE ESCUELA.....	35
• Definición del cargo por Fundación Chile.....	35
REALIDAD DE DIRECTORES EN EL SISTEMA EDUCACIONAL CHILENO.....	37
PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE DIRECTORES EN LA PROVINCIA DE CURICÓ.....	43

TERCER CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO

CONSIDERACIONES GENERALES.....	50
• Análisis de Sistema de Selección de Directores de la Provincia de Curicó.....	51
• Proceso de Entrevista con jefes DAEM.....	52
OPINIONES DE JEFES O ENCARGADOS DE PERSONAL DE LOS DAEM DE LA PROVINCIA DE CURICÓ.....	52
PROPUESTA DE PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES.....	56

• Flujograma de Proceso de Selección de Directores.....	57
BASES DE LA SELECCIÓN (PROPUESTA).....	60
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO.....	71
• Descripción del Cargo.....	72
• Perfil del Cargo.....	78
EL RECLUTAMIENTO.....	83
EVALUACIÓN DE CURRICULUM VITAE.....	87
EVALUACIÓN DE ANTECEDENTES.....	88
ENTREVISTA PERSONAL.....	90
TEST PSICOLÓGICO.....	97
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	99
• Test de competencias en ámbitos del Marco para la Buena Dirección.....	99
DESARROLLO DE CASO (ROLE PLAYING).....	105
MATRIZ PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	113
RESPONSABLES DEL PROCESO.....	115
CUARTO CAPÍTULO: PERCEPCIÓN DEL MODELO POR PARTE DE JEFES DAEM DE CURICÓ	
PERCEPCIONES SOBRE MODELO PROPUESTO.....	119

QUINTO CAPÍTULO: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	134
WEBGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	137

INTRODUCCIÓN

Para cualquier institución es fundamental contar con el mejor capital humano para el logro de sus metas, sólo cuando se logra contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados es que puede lograr todos sus objetivos. Son incontables las instituciones asociadas a la industria y al comercio que han implementado sistemas exitosos de manejo de recursos humanos, desarrollando procesos de gestión de recursos humanos que les permiten posicionarse como líderes en sus respectivas áreas, entregando bienes y servicios de calidad.

En el plano educativo, la gestión de los recursos humanos difiere de la realidad empresarial. M. Barber declara: “Cualquier país puede mejorar significativamente su educación si adopta las estrategias correctas. Lo que caracteriza a los mejores sistemas educativos del mundo es un real foco en mejorar la calidad de los docentes y sus prácticas, en reclutar gente talentosa y formarla con gran calidad”. “Un sistema educativo no puede exceder la calidad de sus docentes”

Se hace indispensable contar con directivos idóneos para desarrollar un liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred approach). Un director debe centrar los esfuerzos de los docentes en el foco pedagógico, sorteando las diferencias de entrada que ellos posean e incentivándolos a la mejora constante de sus prácticas pedagógicas. Los efectos –tanto directos como indirectos– del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en un cuarto (25%) del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares)¹.

¹ Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) - Volumen 7, Número 3

La relevancia que adquiere el Liderazgo Directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar que tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2009).

Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009)².

Esta investigación se centrará en el proceso de selección de Directores de Colegio. El origen del problema de investigación radica en la necesidad de optimizar un proceso de selección para docentes directivos con la finalidad que pueda ser utilizado por cualquier Sostenedor Municipal.

² Ibidem

PROBLEMA DE ESTUDIO

La investigación que se realizará corresponde a una preocupación de carácter nacional que desde los inicios de la educación en Chile no tuvo importancia “la selección de personal en el sistema educativo”; desde los inicios del sistema la dirección del establecimiento era dirigida por un profesor con años de experiencia, quien no manejaba las finanzas solo el área pedagógica, en los años 70 los Directores eran designados por el Sostenedor, y según el área geográfica los Directores hacían clases e incluso cumplían todas las funciones que ameritaba el establecimiento. Los tiempos avanzaron y la educación en Chile en los años 90 tomo un carácter de constante preocupación de parte del gobierno, misma preocupación que hizo conocido a don Pedro Aguirre Cerda ex presidente de Chile, quien en la época de los 40 dijo: “gobernar es educar”, esas palabras hoy se reflejan en el desarrollo de las políticas actuales; se hizo conciencia en que la educación más que ser un gasto para el país es una inversión a largo plazo que va en directa relación con el desarrollo de nuestro país.

Pues bien sin una Dirección Educativa comprometida y clara en las metas establecidas en cada P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional) los resultados seguirían a la baja. Hasta hoy en día la educación se mide en base a los resultados académicos, reflejado en las diferentes evaluaciones nacionales (SIMCE, PSU)³. Lo cual solo involucra a dos agentes importantes del proceso educativo (alumnos y profesores) si bien los colegios particulares y particular subvencionados realizan selección de sus alumnos el resultado de sus logros académicos también tiene un

³ Andrea Precht, 2010, “Educar no es Calificar”, texto extraído de http://blog.latercera.com/blog/andreaprecht/entry/evaluar_no_es_calificar

fuerte agente que es el Director, quien se enfoca en el cumplimiento de metas con un trabajo en el que se ven reflejadas sus competencias.

En el sector municipal la elección del Director es más política que profesional, además existe una escasa supervisión en el llamado a concurso de Directores para colegios municipales, principalmente en comunas descentralizadas del Gobierno, sabemos que hasta hace algunos años elegir un Director para un establecimiento era labor del Sostenedor (Alcalde de la Ilustre Municipalidad), basado principalmente en su antigüedad como docente, consecuencia de ello, no rendía, no presentaba ninguna propuesta a desarrollar e incluso no tenía fecha para entregar el cargo, muchos Directores dejaban el cargo a disposición cuando jubilaban.

La actual ley 20.006 que regula el proceso de selección de Directores, del 03 de Marzo de 2005, dispuso que los Directores que ocupaban los cargos municipales deberían ponerlos a disposición a contar desde el año 2005, según la cantidad de años que ocupa el cargo, los llamados a concurso para ocupar los cargos se realizan entre los años 2006, 2007 y 2008.

Es importante mencionar que la ley ampara a los antiguos Directores ya que les permite participar en el concurso y los protege, manteniendo su remuneración. Si son apartados del cargo los designa en otro cargo administrativo, dicha protección también se establece en el Estatuto Docente, que prácticamente era el fundamento legal para la designación o selección de Directores antes de la ley 20.006. En dicha Ley se explicita que los candidatos en una primera etapa deberán presentar sus antecedentes en un tiempo establecido, se realiza una preselección, los candidatos que pasan a la siguiente etapa deberán entregar una propuesta de trabajo para el establecimiento. Si bien la ley 20.006 da libertad a la Comisión Evaluadora para exigir que los candidatos puedan rendir otras pruebas, las que serán establecidas a

través del llamado a Concurso Público para el cargo; finalmente es la Comisión Calificadora quien evalúa las competencias y la idoneidad del postulante.

En vista de lo anterior, cabe preguntarse ¿Cuál es el sistema de selección de Directores de Establecimientos Municipales en la provincia de Curicó que cumple con los requerimientos legales y con los estándares de competencias para elevar el nivel de la calidad de educación o gestión educacional en esta zona?

La respuesta a esta pregunta nos lleva a la necesidad de presentar una óptima práctica de selección de Directores, que sea efectiva, que cumpla con el marco legal y a su vez con los estándares de las prácticas actuales de selección por competencias, esto para contribuir a asegurar la calidad de la educación.

PREGUNTAS DE ESTUDIO

Según las investigaciones, ¿Qué influencia tiene un Director de Escuela en los resultados de los alumnos?

¿Los Sistemas de Selección de Directores en Curicó cumplen con los requerimientos legales?

¿Los requerimientos legales de selección de Directores en Curicó, atienden a las responsabilidades que el sistema educativo chileno exige a los Directores de Escuela?

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia del cargo de Director ha tomado relevancia a partir de recientes estudios e investigaciones, en el plano nacional, “las escuelas que tenemos” y ¿Quién dijo que no se puede? han marcado la pauta. Han identificado la importancia del rol de Director y el impacto que este tiene en los resultados de los alumnos, especialmente aquellos que componen el sector más vulnerable.

Más recientemente, a nivel internacional, el informe Mackinsey ha develado el real grado de importancia que el cargo enviste. Este informe postula que “Los equipos directivos de los centros tienen un papel activo en la supervisión de la práctica docente, proporcionar modelos y fomentar la colaboración en la mejora del ejercicio docente. Para ello es necesario que tengan capacidad de liderazgo y dediquen la mayor parte de su tiempo a la mejora de la práctica docente del profesorado de su centro”

Dos escuelas con la misma infraestructura, los mismos recursos humanos y los mismos alumnos pueden tener resultados muy distintos. Hay casos concretos en que el mero cambio del Director en una escuela municipal ha generado resultados impactantes y de corto plazo, con los mismos profesores⁴.

Para nivelar esta brecha y a través de la ley 20.006, el estado, ha delineado un sistema de Selección que es adecuado por los Sostenedores Municipales y describe ciertos requisitos que deben presentar los postulantes, seguido de eso pasan por un proceso de evaluación a cargo de comisiones designadas por los mismos Sostenedores municipales.

Otra arista importante, que hace imperativo una acertada selección de Directores es el Estatuto Docente, que blinda al Docente que gana un Concurso Público para ocupar el cargo de Director; si este no tiene un desempeño aceptable, no puede ser

⁴ www.educacion2020.cl

removido de su cargo, si este es separado de su cargo de Director, debe ser ubicado en un cargo que no baje su estatus, es decir, este Director que no cumple con las competencias necesarias se transforma en un lastre para el sistema.

Disminuir las brechas en la Educación Municipal y que exista un sistema de Selección de Directores de colegios que realmente seleccione a los mejores es nuestra propuesta, para ello, incorpora las prácticas actuales de selección e incluye las competencias en los procesos de selección tomando como base las dimensiones propuestas en el Marco Para la Buena Dirección, focalizando las Competencias Funcionales que requiere tan importante cargo.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

- Elaboración de un sistema de selección de Directores de Colegios, basado en las necesidades y desafíos del Sistema Municipal Chileno.

Objetivos específicos:

- Identificar que dice la literatura especializada en relación a los mejores sistemas de la selección de personal.
- Conocer el sistema de selección de Directores que poseen diversos Daem y Corporación Municipales de Educación.
- Diseñar una propuesta optimizada para la selección municipal de directivos.
- Evaluar la propuesta a la opinión de distinto Jefes de Departamentos Municipales de la provincia de Curicó.

Supuestos:

- Los procesos de selección de Directores de establecimientos municipales deben cumplir con un procedimiento estandarizado, actualizado y en base a competencias.
- Un adecuada selección de Directores genera resultados exitosos en los estudiantes
- Un buen sistema de selección de Directores favorece la gestión institucional de las unidades educativas.

CONSTRUCTOS

Esta investigación se enmarca en el diseño de un sistema de selección de directores en escuelas municipales de establecimientos educacionales de la provincia de Curicó, las siguientes variables están basadas en el problema de estudio definido anteriormente.

Este estudio cualitativo analizó los distintos sistemas de selección de Directores de los DAEM de la provincia de Curicó, estos están ceñidos a la normativa de las leyes 20.006 y 19.070. Del análisis de los Sistemas de Selección y de las normativas vigentes se logró identificar las prácticas de Selección de los diversos DAEM de la provincia.

Para la elaboración de la propuesta de nuestro Modelo, recogimos las impresiones de los encargados de DAEM, quienes analizaron los nudos críticos de los sistemas que implementan, aquellos aspectos que cumplen respecto a la normativa legal y aquellos deberían ser mejorados en sus actuales sistemas de selección de Directores

En relación a las opiniones, los aspectos legales, las actuales prácticas de los DAEM, se incluye el desempeño por competencias, eje articulador de la función del Director, delineado en el Marco para la Buena Dirección. Para identificar las competencias de los candidatos, incluimos en nuestro Modelo de Selección, la metodología del Role Playing.

SEGUNDO CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué candidato debe ser contratado. El proceso de selección se inicia en el momento en que la empresa tiene la necesidad de cubrir una vacante para un puesto determinado, carece de un trabajador que cumpla las funciones de un cargo, por tal motivo se procede a realizar un reclutamiento (es un comunicado por diferentes medios de comunicación para informar a las personas la necesidad que posee la empresa en cubrir un cargo), donde por lo general varias personas manifiestan su intención de postular a un empleo; el proceso termina cuando se produce la decisión de contratar a un candidato.

La selección del recurso humano es un tema fundamental al momento de plantearse el cumplimiento de las expectativas de la empresa, eso involucra que el candidato para alcanzar la vacante cumpla con un número de requisitos que son evaluados por diferentes profesionales. Según Mackinsey, este proceso tiene como foco “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo
2. Eficiencia del hombre en el cargo”⁵

Pues bien en el proceso de selección, existe la posibilidad que se presenten candidatos en la concepción que explica Chiavenato, donde postula que “cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo Y, en consecuencia, es rechazado. Cuando X e Y son

⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>

iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado.

Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo Y, en consecuencia, está superdotado para este cargo.”⁶

Se debe tener claridad que el objetivo de la selección, es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Esta concepción es lo que hace de la selección una función tan fundamental como delicada de implementar. Esta implementación requiere de expertos. Especialmente en lo que se refiere a los requisitos psicológicos que exigen el eficiente desempeño de un trabajo. Identificar la capacidad de desempeño laboral requiere necesariamente pronosticar conductas humanas.

Una de las problemáticas más grandes es la de asegurar que quien o quienes hacen la selección, mantengan la necesaria objetividad.

En la empresa privada la selección de recursos humanos es un eslabón del proceso de la elección del candidato ideal para el cargo.

⁶ Chiavenato Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, 5^o edición Mac Graw-Hill.

El reclutamiento puede ser interno (personal de la misma empresa que postula al cargo) o externo (personas externas a la empresa que postulan al cargo); El reclutamiento se pública para el conocimiento de los postulantes. Para comprobar la efectividad del reclutamiento se verifica a través de la cantidad de currículos que son recepcionados producto del reclutamiento.

Cuando se logra conformar un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se procede a dar comienzo al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, con el fin de mantener la objetividad y la precisión.⁷ Esta comparación es típicamente una función desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa, la que normalmente cuenta con psicólogos. El equipo que realiza el proceso de selección presenta ante el o las unidades organizacionales solicitantes, los candidatos aprobados en la selección.

La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad de la unidad solicitante o de su inmediato superior. Esto es fundamental: la unidad de recursos humanos propone, la unidad organizacional solicitante decide.

Pues bien, la empresa privada posee un proceso por etapas para incorporar a un nuevo empleado a su organización, las etapas de dicho proceso son las siguientes:

⁷ Chiavenato Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, 5º edición Mac Graw-Hill.

1. Identificación del cargo a proveer
2. Reclutamiento interno y/ o externo.
3. Selección de currículos obtenidos a partir del reclutamiento
4. Entrevista: segunda selección
5. Pruebas y test:
6. Presentación de propuestas al demandante interno
7. Decisión

1. Identificación del Cargo:

Esta etapa consiste cuando la empresa identifica la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y por ello se procede a realizar una descripción del cargo, el cual es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende⁸:

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

⁸ <http://www.infomipyme.com/docs/gt/empresarios/rrhh/page10.html>

2. Reclutamiento interno y/ o externo⁹.

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

3. Selección de Currículos

En esta etapa se realiza un análisis de los currículos vitae, esto se realizará en relación a las exigencias del empresa mandante, es según la experiencia y la preparación de los candidatos que se seleccionan a aquellos que pueden formar parte del proceso de selección.

⁹ Chiavenato, Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

4. Entrevistas Personales.

La entrevista nos permite realizar un chequeo de la realidad de los antecedentes del currículum, también nos podemos evaluar la confiabilidad de los antecedentes obtenidos a través de la aplicación de los test. Para lograr el objetivo de la entrevista se debe seguir una determinada metodología, en la entrevista se debe definir claramente las variables que se quieren identificar, determinar las preguntas, prever las posibles respuestas y también lograr anticipar las reacciones del entrevistado

Las entrevistas se pueden clasificar en tres tipos:

Abiertas se pretende generar un diálogo entre entrevistador y entrevistado. Se le da mayor peso a la intuición. Lo que no implica que no se prepare la entrevista y se tenga una pauta clara.

Estructuradas: realizar la entrevista en base a preguntas previamente diseñadas.

Semiestructuradas: una combinación de las dos anteriores.

5. Test psicológico

Los test psicológicos son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. La justificación teórica de la evaluación mediante el uso de test psicológicos es importante de considerar ya que por medio de él, se obtiene una determinada clasificación del sujeto¹⁰.

¹⁰ Sescovich, Sonia. 2009. "Gestión de personal. Dimensión operativa" cap. 4.

Los test que generalmente se utilizan en este proceso de selección del recurso humano se presentan en dos grandes variantes test psicométricos y test proyectivos, los primeros miden y asignan un determinado valor a una determinada cualidad o proceso psicológico. Su corrección e interpretación suele estar estandarizado lo que le otorga un grado mayor de objetividad.

Los segundos parten de un supuesto que pone a prueba la individualidad de la respuesta de cada persona y a partir de allí pueden diagnosticar comportamientos futuros. Con los resultados de los test se puede realizar la primera reducción de candidatos¹¹.

6. Etapa final

En esta etapa el departamento de recursos humanos, en vista del desarrollo del proceso de selección del personal, emitirá un informe en el cual se especifica los resultados obtenidos por los candidatos en cada una de las etapas del proceso de selección del candidato ideal para ocupar el cargo. Este informe se presentará como una propuesta al departamento correspondiente para emitir la decisión final del candidato que ocupara el cargo en concurso. Pues bien en esta propuesta debe conciliar la relación entre requisitos del cargo y características de los postulantes y hacer una priorización de los candidatos disponibles.

Esta propuesta es enviada a las jefaturas responsables para su decisión final.

¹¹ Sescovich, Sonia. 2009. "Gestión de personal. Dimensión operativa" cap. 4.

Una vez elegido el candidato apto o más idóneo para ocupar el cargo se realiza la etapa de inducción, en esta etapa el candidato conoce claramente la descripción del cargo que ejercerá y el perfil que deberá cumplir en su quehacer laboral. Quiere decir, comienza un periodo de ajuste cultural en la empresa y seguimiento de su desempeño en el cargo, por un tiempo determinado.

PRÁCTICAS ACTUALES EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Evaluación de Competencias

Hoy en día el concepto de competencia está siendo muy utilizado en el sector empresarial para designar un conjunto de factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. La OCDE define competencia como “ La capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores actitudes, emociones y otros elementos sociales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz¹²”.

Dicho concepto no es actual y comienza a ser relevante con T. Parsons, quien genera un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de las variables era el concepto de *Acheviement* vs *Ascription*, que principalmente consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades.

¹² OCDE, proyecto DeSeCo, 2002, p. 8

El profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland, desde la década de los 60 propuso nuevas variables para entender el concepto en estudio, su variable en relación a la motivación toma fuerza y es aplicada por primera vez en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio. Dichos estudios llevaron a que se proliferara por el mundo laboral y que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

En 1973 McClelland, demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir confiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Por lo cual era recomendable estudiar al trabajador directamente en su puesto laboral, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Producto de lo anterior las competencias se relacionan a la forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”¹³

La gestión de selección de personal por competencia es una de las características en que las empresas están enfocando sus fuerzas para mejorar como tal. Desde la década de los 80 las empresas necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los trabajadores,

¹³ A summary of McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28, 1-14

adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlos con independencia a las personas y su puesto¹⁴

En esta década se planteo que la dirección de recursos humanos trata de definir dos ámbitos; “el puesto y el trabajador” y en base a esta concepción surgió la gestión por competencia, con el fin de que las competencias de las personas gatillaran en una consecuencia en la empresa.

En 1981 se comienza en Inglaterra a aplicar técnicas de análisis como la de Incidente Crítico orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente¹⁵.

En 1986 un grupo de profesionales intentan diseñar un modelo específico utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra destacar la unión entre Recursos Humanos y las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia reconociendo su responsabilidad en garantizar a la organización la eficacia de sus empleados¹⁶.

En 1988 se presenta un proyecto sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desempeños laborales exitosos, cambiando el término de habilidades por competencias y difundiéndose con mucho éxito¹⁷.

En 1996 el economista holandés Leonardo Mertens presenta en Guanajuato, México, el libro sobre competencia laboral, el cual contribuye a los procesos de

¹⁴ Fernández López, Javer. 2006. “gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Pp23 cap 2

¹⁵ Iliana Ma. Domínguez Montes, 2003. “Elaboración Del Perfil De Competencias Del Especialista WEB” Cuba.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem

reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales¹⁸.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales¹⁹.

La Gestión por Competencia constituye un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que este aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados. Se pueden destacar según²⁰

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

¹⁸Ibidem.

¹⁹ Gallego Franco, Mery, 2001. "Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de Gestión Humana basados en Competencias", Barcelona.

²⁰ Cabezas, E. (2006): "Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral"

- La concientización de los equipos para que asuman la con-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Las personas en una empresa ocupan un cargo determinado, la ocupación, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el “perfil disponible” y el que requiere las ocupaciones constituye el “perfil requerido”²¹.

En nuestra era la competitividad es una de las claves del éxito, donde es importante considerar el nivel de las competencias que posee la persona, el tipo y nivel de comportamiento que utiliza en el desarrollo de tareas y el resultado que obtiene con sus competencias.

Luego de estas investigaciones el concepto de competencias se desarrollo y tomo un lugar importante en el área empresarial, a su vez nació una gran gama de autores que comenzaron a realizar estudios respecto al tema.

Hoy en día varias empresas en Europa y en América han incorporado la gestión de los recursos humanos basada en competencia laboral con el fin de

²¹ Sotelo Sánchez , Heliodoro. 2007. “La transferencia interna de conocimiento y su efecto en el desarrollo de competencias laborales en una empresa paraestatal”.

mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores²².

Estos esfuerzos se concentran en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad a través de la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Pues bien muchas empresas motivadas con la necesidad de mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia clave para la organización, que dentro de ellas considera, su puesta a punto con la participación de los trabajadores; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, evaluación de competencias y promoción del personal²³.

Las competencias que presentan los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características²⁴:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta

²² Granados Domínguez , Benjamín. 2007. "Gestión Del Capital Humano En El Desarrollo De La Infraestructura Del Sector Eléctrico"

²³ Iliana Ma. Domínguez Montes, 2003. "Elaboración Del Perfil De Competencias Del Especialista WEB", Cuba

²⁴ Prado Chiviano, Elizabet. 2009. "La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en las Competencias",pág 2

actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

En los tiempos actuales los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento²⁵.

Este proceso se debe iniciar con identificación de las competencias y continúa con la evaluación del candidato respecto a ellas, y así comprobar la idoneidad para el cargo al que postula. El proceso de selección se debe fundar y apoyar en las competencias que defina la organización

²⁵ Iliana Ma. Domínguez Montes, 2003. "Elaboración Del Perfil De Competencias Del Especialista WEB" (pais Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría")

2. ROLE PLAYING

La finalidad del Role Playing es ir más allá en el conocimiento de los postulantes, ver en la práctica cómo se comportan en distintas situaciones, adelantar qué se puede esperar de ellos en cuanto a su desempeño y definir si reúnen ciertas cualidades y valores importantes que calcen con la Unidad Educativa a la que postulan.

López Delgado insiste en que la selección de recursos humanos suele denominarse proceso de selección porque se aleja de una actuación concreta y requiere "elaboración y tiempo".

Es por ello que en los procesos de selección de candidatos existen equipos multidisciplinares que analizan al aspirante para comprobar que realmente se adecua al perfil exigido

La selección de personal implica muchas actuaciones: diversas entrevistas y test e incluso situaciones de "role play", es decir, simulación de casos reales a los que el candidato debe responder. "No es inteligente descartar a una persona por un fallo en una prueba, el conjunto dará una idea más real", detalla Delgado.

Nuestra propuesta incorpora el Role Playing como una forma de acercar al candidato al perfil de Director que se definió según las competencias necesarias establecidas en el mismo y por las que define el Marco para la Buena Dirección.

SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SISTEMAS EDUCATIVOS.

El proceso de selección del recurso humano en el sistema educativo, lo describe claramente Juan Carlos Errazuriz G. psicólogo, quien determina que “La educación, también, es un asunto de mercado, en cuya dinámica tanto Sostenedores como directores de escuelas y liceos han asumido que la calidad de la educación ofrecida redundará en prestigio, beneficio y permanencia en el mercado²⁶.”

Como la calidad educativa depende del cumplimiento de ciertos requerimientos y/o expectativas de contenido y de acciones del docente, se hace necesario propiciar procesos de selección laboral para incorporar los profesionales que presenten las competencias, habilidades y condiciones personales de mejor pronóstico para adaptarse al ámbito de cada establecimiento, es decir, es pertinente disponer de un método para seleccionar un profesional de la diversidad ofrecida en el mercado.

Concursabilidad de los cargos de Directores de Establecimientos Municipales.

La ley 20.006 del año 2005 establece los criterios de selección de directores de escuela a emplear en nuestro país, ella sirve de guía para los Sostenedores municipales de educación en cuanto a qué solicitar a los postulantes al cargo.

Esta ley, en una primera instancia, entre los años 2006 y 2008, llama a concurso para los cargos de aquellos directores y jefes de departamento que tenían entre 20 y 15 años de ejercicio en el cargo. Los directores que en ese momento se

²⁶ http://www.umce.cl/revistas/temaspedagogicos/temas_pedagogicos_n06_a06.html

encontraban en ejercicio podían repostularse. De no resultar elegidos se acogían al artículo 5 de la misma ley que disponía su derecho a ser designados o contratados hasta cumplir la edad de jubilación en alguna de las funciones designada por el artículo antes mencionado, manteniendo su remuneración. De no haber vacantes, podían acogerse a la indemnización definida en el artículo 32.

Los candidatos presentan sus antecedentes y una propuesta de trabajo para el establecimiento que postula. Esta debe enfocarse en la mejora integral de la gestión institucional. Estos candidatos deben someterse al análisis de la comisión calificadora, que designa la corporación o el alcalde, y a las pruebas que ellos designen convenientes.

La comisión calificadora designa una quina, o menos en el caso de las comunas con menos de 10.00 habitantes, y asigna un puntaje derivado de la evaluación de los antecedentes y de las pruebas a las que han sido sometidos los postulantes.

El alcalde, según la ponderación de la comisión calificadora, designa en el cargo a aquel que ocupe el primer lugar. No obstante, por resolución fundada puede nombrar al segundo lugar.

El candidato que ha sido nombrado, mediante el concurso público, ocupará su cargo durante 5 años, después de eso. Se deberá llamar a concurso nuevamente para el cargo. Sin perjuicio de que el director en ejercicio pueda participar de la postulación

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN.

Ámbitos y Criterios.

El Marco para la Buena Dirección, es un marco de acción definido por el Ministerio de Educación y marca las competencias que un director debe poseer; este define cuatro criterios que permiten reconocer las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para el ejercicio de un destacado desempeño directivo. Se estructura en áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo. Estos son:

- a) **Liderazgo Directivo**²⁷: El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo. En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce.

- b) **Gestión Curricular**²⁸: El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo.

²⁷ Marco para la buena dirección, Ministerio de Educación 2005.

²⁸ *Ibídem*.

- c) **Gestión de Recursos**²⁹: En el Marco de la Buena Dirección, la gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.
- d) **Gestión del Clima Institucional y Convivencia**³⁰: El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

EL CARGO DE DIRECTOR DE ESCUELA.

Definición del cargo de Director por Fundación Chile.

Una de las funciones primordiales del director de colegio es ofrecer un liderazgo y una gestión profesional para un colegio, debe asegurarse que la gestión institucional sea de calidad. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo del colegio y lograr el fin mayor, “que todos los alumnos y alumnas reciban una educación de calidad”.

Descripción de Funciones.

La ley señala que la función principal del director es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, con atribuciones en lo pedagógico, administrativo y financiero, pudiendo ser los últimos dos encomendados³¹. Esta definición se encuentra inserta en el proyecto de reforma a la ley JEC, N° 19.979 en el año 2004, la que establece las atribuciones y funciones de los directores de los centros educativos.

De acuerdo a dicha ley, las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales son:

En lo pedagógico:

1. Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
2. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

³¹ Marco para la Buena Dirección, Ministerio de Educación, 2005.

3. Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

En lo administrativo:

1. Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional, según Ley N° 19.464.
2. Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como el regido por la Ley N° 19.464.
3. Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.

En lo financiero:

Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el Sostenedor, según la Ley sobre Delegación de Facultades (Ley N° 19.410). La cual es modificada por ley N° 19.979 de la siguiente forma:

“A solicitud de los directores de establecimientos educacionales administrados por Municipalidades o Corporaciones Municipales de Educación, los alcaldes deberán delegar en dichos directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos a que se refiere el artículo 22, siguiente en conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan”.

El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal”³².

³² www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/antecedentes.asp

REALIDAD DE DIRECTORES EN EL SISTEMA EDUCACIONAL CHILENO.

Análisis Histórico.

La movilización de los estudiantes secundarios a comienzos del año académico 2006, que concitó un amplio apoyo ciudadano incluyendo a los universitarios que se plegaron al movimiento, al profesorado y a los padres y madres de los estudiantes, puso la atención de la ciudadanía en el sistema educacional chileno, especialmente en su estructura y sus problemas.

Los secundarios centraron sus demandas en la reforma, e incluso derogación, de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, conocida como LOCE³³, y en la Jornada Escolar Completa. La LOCE, como su nombre lo indica da estructura a todo el sistema educacional chileno, desde el nivel parvulario al universitario. Por otra parte, la Jornada Escolar Completa, más que un reglamento de organización del tiempo escolar, contiene disposiciones relacionadas con la subvención del Estado a los establecimientos particulares subvencionados, los cuales tienen a su vez financiamiento adicional de los padres de familia y poseen fines de lucro en la mayoría de los casos.

Si bien, por una parte, la estructura institucional del sistema educacional chileno, regulada por la LOCE, la ley de Jornada Escolar Completa, y por otros instrumentos legales, ha posibilitado la expansión de la matrícula escolar, al punto que actualmente ésta tiene cobertura universal, no sólo no ha permitido sino que más bien ha impedido asegurar la calidad de la educación. De allí

³³ Ley n.º 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza

que, los sujetos más directamente involucrados en el proceso educativo hayan insistido una y otra vez en el problema.

El Colegio de Profesores viene entregando desde hace años diagnósticos muy negativos respecto a la calidad educacional, y ahora se han sumado la opinión pública y los propios usuarios, los estudiantes, quienes han puesto en la discusión pública la gravedad de este problema, cuya solución se ha vuelto impostergable. Adicionalmente, el informe de la OCDE³⁴ (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre la educación chilena concluye que los esfuerzos que han realizado los gobiernos aportando recursos, infraestructura, programas de modernización educacional, etc., tendrán poco efecto real mientras se mantenga intocable la función del Sostenedor, los Directores de Escuela y la Evaluación Docente.

En efecto, la estructura del sistema escolar en sus niveles primario y secundario contiene numerosas falencias que repercuten directamente sobre la calidad de la educación. La Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) establece la responsabilidad del Estado de asegurar la educación formal a todos los niños y jóvenes en edad escolar, y a la “comunidad”, el deber de contribuir a desarrollar y perfeccionar la educación. También señala la LOCE que el Estado deberá proveer de un Marco Curricular con Contenidos Mínimos y Objetivos Fundamentales sobre los cuales se elaborarán Planes y Programas. Ello no obstante, el Estado carece de instrumentos legales e institucionales que sean adecuados y efectivos para asegurar y exigir que la educación que imparten, tanto establecimientos privados como municipales, cumpla con estándares de calidad.

³⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

De hecho, no existe un sistema coherente de distribución de competencias entre aquellos organismos públicos encargados de fiscalizar los diversos aspectos del sistema educacional. De tal modo, se neutralizan y duplican las acciones de: el Ministerio de Educación; el Ministerio de Hacienda; Mideplan; los Seremis de Educación, quienes dependiendo directamente del Presidente de la República están bajo la tutela de los intendentes, y a su vez actúan junto a los departamentos provinciales de educación que están bajo su dependencia; el Subsecretario de Educación; el Consejo Superior de Educación; la Contraloría General de la República; los Municipios; las Corporaciones Municipales de Educación cuando las hay³⁵.

Por último, los tribunales tienen competencia sobre cuestiones que se someten a su consideración, especialmente cuando algún apoderado recurre a ellos a causa de un conflicto con dueños de colegios particulares; por ejemplo, los tribunales han aplicado el principio del derecho de propiedad que genera la matrícula pagada, y en algunos casos han favorecido a los apoderados. En consecuencia los Directores y los equipos directivos han estado atados de manos.

Dado lo anterior, se ha potenciado el incremento en estrategias para potenciar el rol de cada comunidad educativa como eje principal en los procesos de mejora al interior de la escuela para lograr a través del Proyecto Educativo y de los Manuales de convivencia tener control de las situaciones emergentes y garantizar la seguridad de alumnos y profesores

En este sentido, a partir de los años 90, diferentes programas han estimulado en las escuelas la creación de Equipos de Gestión, conformado por el director(a), UTP, profesores y en algunos casos por padres y alumnos como parte de un proceso de planificación estratégica con el fin de desarrollar su proyecto educativo

³⁵http://www.opech.cl/bibliografico/Doc_Financiamiento/REFORMAS_AL_SISTEMA_EDUCAIONAL_CHILENO_version_final.pdf

institucional acorde a la realidad de sus alumnos (PEI). A nivel del Ministerio de Educación, se ha creado para la dirección escolar, el “Marco para la Buena Dirección” (Mineduc 2005), que constituye un estándar para el mejoramiento del desempeño directivo y la posibilidad de ampliar la autonomía de los directivos en el ejercicio de la gestión. Uno de los ejes centrales de esta iniciativa es la Gestión, como elemento preponderante en los procesos de mejora.³⁶

Entonces, la dirección escolar debe asumir la responsabilidad por los resultados de aprendizaje logrados por sus alumnos, asumir la conducción de la organización hacia los grandes retos que la sociedad le plantea en la actualidad, esto obliga a los centros educativos a transformarse en comunidades con mayor protagonismo, donde su característica principal es el dinamismo de sus procesos internos

Las funciones de cómo desempeñar el cargo se ven reflejadas en el Marco para la Buena Dirección. En el cual se enmarcan las competencias para dar cumplimiento al rol del director que esperamos encontrar en los establecimientos municipales.

En efecto, producto de los vertiginosos cambios que la sociedad vive, en el actual contexto de globalización y considerando la estrategia de desarrollo nacional, se vuelve fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población. Uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de esos profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos, preocupados por obtener logros de aprendizaje para todos sus alumnos, logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, con capacidad de participar en las definiciones

³⁶ IBIDEM

pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.³⁷

El Ministerio de Educación promovió cambios significativos en el proyecto de reforma a la Ley JEC, N° 19.532. Dicho proyecto señala entre otros aspectos, las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales y norma la concursabilidad del cargo. Concretamente, esta Ley señala que la función principal del director consiste en conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan transferido tales atribuciones, según la legalidad vigente³⁸.

El marco para la Buena Dirección expone las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales y que se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero; aunque los últimos dos pueden ser encomendados.

Considerando lo que la normativa establece como funciones de los directores y atribuciones para los tres ámbitos antes señalados, la evaluación del cumplimiento de las competencias para la buena dirección tiene una doble intencionalidad.³⁹

En primer lugar, interesa indicar y orientar el desarrollo profesional, tanto de aquellos directores en ejercicio, como de aquellos profesores interesados en participar en las labores de dirección institucional de los establecimientos educativos. En ese sentido precisa la calidad de la conducción y liderazgo de los directores de establecimientos

³⁷ Berta Ester Castro Watson, 2010, MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, texto extraído de http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_seccion=334&id_portal=79&id_contenido=8231

³⁸ MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN, Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, Segunda Consulta Nacional. Pag. 4.

³⁹ IBIDEM.

educacionales en ejercicio sobre aquellos ámbitos que son de responsabilidad del cargo.⁴⁰

En segundo lugar, el proyecto legal, orienta y apoya los procesos de evaluación del cargo, tanto para establecer las condiciones de acceso, a través de los concursos para proveer el cargo de director de un establecimiento educacional municipalizado, como para señalar la forma en que su desempeño será evaluado. Para ello, se requiere organizar criterios de evaluación de su desempeño, es decir determinar las competencias: conocimientos, habilidades y acciones, que se requieren para cumplir con dicho cargo (Marco para la Buena Dirección) y el cumplimiento de los objetivos y metas educacionales e institucionales que se establezcan anualmente en acuerdo con el sostenedor.⁴¹

La evaluación de las competencias, junto con la experiencia en ejercicio de las funciones docentes directivas o técnico - pedagógicas, la evaluación de su desempeño anterior, el perfeccionamiento que se acredite y la calidad de su propuesta de trabajo para el establecimiento educacional, es uno de los aspectos que las Comisiones Calificadoras de Concursos considerarán para la evaluación de los postulantes al cargo. En el otro plano, la reforma acordada a la legislación vigente, establece un mecanismo de evaluación de desempeño, que se realizará de la siguiente forma:⁴²

⁴⁰ Berta Ester Castro Watson, 2010, MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, texto extraído de http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_seccion=334&id_portal=79&id_contenido=8231

⁴¹ IBIDEM

⁴² MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN, Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, Segunda Consulta Nacional. Pág. 6.

Cada director de establecimiento municipalizado establecerá compromisos de desempeño, con su sostenedor, en base a las metas institucionales y los estándares de desempeño para directores. Se espera que contraigan compromisos sólo en algunos de los estándares (uno en cada área) y no en todos. Será responsabilidad del director, generar un portafolio de evidencias que den cuenta de dicho cumplimiento. El sostenedor evaluará el cumplimiento de dichos compromisos en base al portafolio presentado.

Como resultado de las funciones antes descritas, se espera en definitiva, generar un aporte a la profesionalización de la carrera de director en Chile y al mismo tiempo promover procesos de mejoramiento de la calidad de la educación, y del logro de aprendizajes educativos de todos los alumnos, así como de la obtención de resultados institucionales y de la satisfacción del conjunto de la comunidad educativa.⁴³

PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE DIRECTORES EN LA PROVINCIA DE CURICO.

Con el fin de determinar ciertos patrones en los procesos de selección de Directores de Colegios, hemos analizado las bases de 9 DAEM en la provincia de Curicó, esta información junto con la recolección de opiniones de los jefes de departamentos y/o los encargados de Selección nos han permitido realizar el siguiente análisis.

El proceso de selección de directores en los Departamentos de Educación Municipal de la provincia de Curicó son similares y su fundamento legal se realizan de acuerdo a la ley 20.006 y 19.070 del Estatuto Docente.

⁴³ Berta Ester Castro Watson, 2010, MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, texto extraído de http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_seccion=334&id_portal=79&id_contenido=8231

Cada DAEM llama a concurso para seleccionar al candidato más idóneo para ocupar el cargo de Director del establecimiento que pone a disposición. El cargo es de carácter Titular de con una carga horaria de 44 horas. El candidato que se adjudique el cargo, deberá cumplir con un periodo de cinco años a contar de la fecha que establezca el DAEM, conforme a lo establecido en el artículo 32 del D.F.L 1 de 1996, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070 Estatuto Docente. En la misma ley se fija las remuneraciones correspondientes al cargo.

Para dicha labor se establecen procedimientos de Reclutamiento, Presentación de Antecedentes, Entrevistas, Test y presentación de Propuesta de Mejora.

Lo correspondiente a los requisitos para postular al cargo de director que se fundan en el DFL número 1 de Educación, y sus últimas modificaciones. Son diferentes, las comunas con mayor población son más exigentes a los requerimientos, a diferencia de DAEM más pequeños los requisitos disminuyen.

Pero en general todos los DAEM concuerdan en los siguientes requisitos.

1. Ser ciudadano chileno.
2. Haber cumplido con la Ley de Reclutamiento, la que se acreditará a través del respectivo certificado.
3. Tener salud compatible con el desempeño del cargo.
4. Tener título de Profesional de la Educación. (Artículo 2 del DFL. N°1 del Ministerio de Educación.-)
5. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos ni hallarse condenado o procesado por crimen o simple delito, ni condenado en virtud de la ley 19.325 sobre violencia intrafamiliar.
6. Perfeccionamiento pertinente relativo a la función concursada. (Artículo 24 inciso final DFL número 1 de Educación, modificado por Ley 19.979) (Declaración jurada)

Los DAEM de Curicó y Teno exigen además de los requisitos anteriores lo que a continuación se nombran:

1. No estar afecto a las inhabilidades señaladas en el artículo 10 del Reglamento de la Ley 19.070.- (declaración jurada)
2. Experiencia docente mínima de cinco años. (Certificados correspondientes)

El retiro de las bases se realizará en la secretaria de los DAEM correspondiente al departamento que ha puesto cargos de directores a disposición o puede descargar las bases desde las páginas Web de cada una de los DAEM.

La recepción de los documentos de los candidatos se realizará en los departamentos de educación de la comuna, donde el candidato recibirá un comprobante de recepción.

Los candidatos de fuera de la comuna deben remitir los antecedentes por Correo Certificado al DAEM correspondiente,

La documentación debe cumplir con ciertos requisitos al momento de ser entregada los cuales son:

1. La postulación debe ser entregada en sobre Cerrado.
2. La documentación y antecedentes deben estar foliados
3. De acuerdo al DAEM la Comisión Calificadora del Concurso, puede solicitar antecedentes originales o verificar la autenticidad de la documentación, si lo estima necesario.
4. Se debe indicar el domicilio, número telefónico, que permita localizar oportunamente al postulante.
5. La recepción de la documentación posee un tiempo determinado, donde no se reciben documentos una vez cerrado el plazo. Y tampoco agregar documentación.

Los candidatos deben presentar la siguiente documentación de acuerdo a los requisitos y requerimientos legales en que se acoge el proceso de selección de los DAEM:

1. Ficha de postulación.
2. Declaración Jurada de no poseer inhabilidad, según lo establece el artículo 56 de la Ley de Probidad Administrativa.
3. Currículo Vitae y certificados que lo avalen.
4. Título Profesional que acredite la condición de profesional de la Educación
5. Certificado de Antecedentes
6. Certificado de Situación Militar al día (si lo amerita).
7. Certificado de salud compatible

Los DAEM de Curicó, Teno y Sagrada Familia, exigen documentación extra a la anterior, por requerimiento de sus bases las que a continuación se indican:

1. Cedula de identidad o certificado de nacimiento.
2. Declaración jurada anexa en las bases
3. Certificado que acredite, a lo menos, 5 años de experiencia docente y perfeccionamiento pertinente.
4. Certificado de Desempeño profesional, otorgados por los Sostenedores respectivos.

En caso de presentarse dos o más Certificados de Desempeño Profesional, la Comisión calificadora de Concurso procederá a su ponderación.

Los certificados de desempeño profesional se refieren a los siguientes conceptos: Iniciativa, Compromiso, Responsabilidad, Liderazgo, Gestión y Relaciones Humanas con la comunidad educativa. Los conceptos antes mencionados son evaluados por el emisor del certificado de la siguiente forma: Excelente, Bueno, Regular o Malo.

Cerrado el plazo de recepción de antecedentes, los DAEM por disposición legal deben presentar la documentación a la comisión calificadora del concurso la cual se conforma antes de realizar el llamado a concurso para estudiar las bases y procederá a la etapa de selección de los postulantes, previo cumplimiento de los requisitos de ingreso.

De los ocho DAEM que realizan el proceso de selección de directores a la fecha (falta Romeral, ya que hasta el momento no posee un sistema de selección de directores, recién este año se pretende realizar el primer concurso), dos de ellos realizan una evaluación psicológica y ambos en la primera etapa, dichos DAEM son los de Molina y Sagrada Familia, Respecto de la Evaluación Psicológica, y de acuerdo al concepto obtenido por el postulante, podrá o no continuar con el resto del proceso de selección y/o evaluación.

Proceso para la selección:

Para la selección del candidato, los DAEM realizan su proceso de selección en dos etapas, acceden a la segunda etapa los postulantes que logran ubicarse entre los 5 primeros lugares en la ETAPA N° 1.

A continuación se explicitarán los procesos presentes en la etapa 1 y en la etapa 2.

1. Primera Etapa:

Las bases de cada uno de los departamentos de educación ponderan de distinta manera cada uno de los conceptos que son parte de cada etapa, la comisión calificadora en su primera etapa realizan la evaluación en base a los antecedentes

de los postulantes como por ejemplo: Desempeño Profesional, Experiencia Docente, Perfeccionamiento Docente. Cabe mencionar que los DAEM de Molina y Sagrada Familia, en esta etapa realizan evaluación psicológica.

En esta primera etapa participan todos los postulantes, De conformidad a lo preceptuado en la Ley N° 20.006, en una primera etapa la Comisión Calificadora preseleccionará una quina de postulantes, quienes pasarán a la segunda etapa.

2. Segunda Etapa:

La Segunda etapa está compuesta por: la Entrevista Personal y la Propuesta de Trabajo al igual que en la anterior etapa los porcentajes aplicados a cada uno de los conceptos son diferentes pero los DAEM concuerdan en evaluar con un mayor porcentaje a la propuesta de trabajo.

Con respecto a la resolución del proceso

- Finalizado el proceso de selección, la Comisión Calificadora elabora un informe fundado correspondiente con el detalle del resultado por cada postulante preseleccionado. En base a este informe, resolverá el señor Alcalde, conforme lo establece el artículo 32 del D.F.L. N° 1/96 “Texto refundido del Estatuto Docente”.
- El nombramiento del Director tendrá una vigencia de cinco años de acuerdo a lo dispuesto en el DFL. N° 1/96 de Educación.
- Los antecedentes de los postulantes solo serán devueltos en la oficina de partes del DAEM
- Se notificará por carta certificada, sólo al postulante ganador.

TERCER CAPITULO MARCO METODOLOGICO.

CONSIDERACIONES GENERALES.

En el sistema educativo chileno, especialmente en el ámbito municipal, se hace imperativo contar con profesionales competentes que puedan incorporar las prácticas necesarias para alcanzar las metas institucionales y por ende la visión de la institución.

Los resultados de diversos estudios a nivel nacional e internacional, destacan la importancia del Director de Colegio en la consecución de los resultados y logros de aprendizaje de los alumnos, esto se ve aún más marcado en el sector más vulnerable de la población.

A partir de la ley 20.006 se comenzaron a realizar esfuerzos para contar con directores capacitados, razón por la cual dichos cargos se ocupan a través de concursos públicos; estos se operacionalizan a través de los sistemas de selección implantados por las corporaciones o Daem.

Es en este contexto que se genera la necesidad de contar con un proceso de selección efectivo, que cumpla con el marco legal y a su vez con los estándares de competencias determinadas por el Marco Para la Buena Dirección.

A partir de las disposiciones legales y de la necesidad de contar con un sistema de selección actualizado que incorpore la gestión por competencias es que el objetivo de nuestra investigación es “Proponer un sistema de selección de Directores de Colegios, basado en las necesidades y desafíos del Sistema Municipal chileno”.

Para realizar nuestra propuesta hemos consultado la literatura especializada en relación a los mejores sistemas de selección de personal; diseñando un propuesta optimizada en base a competencias.

Revisada la literatura de acuerdo a la normativa legal existente, consideramos pertinente y necesario realizar un proceso de selección de directores de establecimientos municipales actualizado que mida a los candidatos en relación a sus competencias.

La ley 20.006 explica claramente los pasos y requerimientos que debe cumplir cada DAEM o Corporación Municipal al momento de llamar a concurso, pero cada uno de ellos elabora según su conveniencia las bases respectivas, según se autoriza en el artículo 32, letra b ⁴⁴. De acuerdo a esta realidad nosotros hemos querido abordar esta problemática y presentar una propuesta clara para realizar el proceso de selección de Directores, donde introduciremos modificaciones reales y aplicables a las bases que actualmente se presentan en los distintos portales web de cada uno de los Departamentos o Corporaciones de Educación Municipal.

Análisis de Sistemas de Selección de Directores de la Provincia de Curicó

Durante la creación de nuestra propuesta hemos incorporado nueve Departamentos Municipales de Educación de la región del Maule, provincia de Curicó. Estos departamentos nos han nutrido de información en relación a sus prácticas de selección y finalmente contribuirán a nuestra propuesta entregando sus opiniones y comentarios. Cabe señalar que tuvimos acceso a toda la documentación legal de todos los DAEM que se nombran en esta investigación

El tipo de estudio de nuestra investigación se enmarca en la metodología Descriptiva- Cualitativa.

⁴⁴ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236496&tipoVersion=0>.

Para ello buscamos las bases del DAEM de la Ilustre Municipalidad de Curicó, las cuales fueron gentilmente autorizadas por la Srta. María Pía Cavieres, Encargada de personal del DAEM de dicha comuna, bases que revisamos y lo comparamos con la ley, dichas bases nos entregaron un orden de las etapas del proceso de selección de directores.

Proceso de entrevista con Jefes DAEM

En vista de lo anterior comparamos las bases de la provincia de Curicó y concertamos entrevistas con los jefes de DAEM y jefes de Personal correspondiente, los cuales entregaron su apoyo para nuestro proyecto. Se realizaron entrevistas estructuradas para obtener información específica en relación a la investigación, las que se incluyen en los anexos.

Con las autorizaciones de cada uno de los departamentos de educación de la provincia, comenzamos a evaluar sus procesos y a desarrollar nuestra propuesta que se detalla más adelante en el presente documento.

OPINIONES DE JEFES O ENCARGADOS DE PERSONAL DE LOS DAEM DE LA PROVINCIA DE CURICO.

Para fundar nuestra investigación hemos incursionado en los nueve DAEM de la provincia de Curicó, con ellos hemos concertado y realizado encuestas a los jefes de DAEM o Encargados de personal de cada uno de los departamentos involucrados, esta encuesta de opinión consta de 7 preguntas y se baso en los procesos de selección de directores que cada uno desarrolla, todo de acuerdo a sus experiencias.

Las conclusiones de acuerdo a la entrevista son las siguientes:

Respecto a la pregunta nº 1, donde se consulta. El DAEM que representa ¿posee sistema de Selección para Directores?, de los nueve DAEM, ocho de ellos poseen un sistema de selección para directores, pero el DAEM de Sagrada Familia indica que si pero el problema surgió cuando el candidato que logró adjudicarse el cargo de director renunció al tercer día, por lo cual el cargo quedó sin cubrirse, por lo cual se tomó la decisión que el antiguo Director asumiera. Se solicitó a la contraloría un nuevo concurso, lo cual fue negado por dicha entidad.

El único DAEM que indicó no poseer un sistema de selección de directores es el DAEM de Romeral, ya que este año realizarán por primera vez un llamado a concurso para Directores, pero las bases aún no las crean dado que necesitan la aprobación del alcalde para realizar dicho proceso. Una vez aprobado por el edil se procederá a informar a la abogada encargada que proceda a realizar la elaboración de las bases del concurso.

En la pregunta número 2, ¿Desde qué fecha se ha implementado el Sistema de Selección de Directores?, solo dos de ellos tienen claridad, Teno indica que desde hace 5 años y Sagrada Familia lo han aplicado desde hace dos años. Curicó indica que desde la década de los 80, de acuerdo al Estatuto Docente. El resto de los DAEM no tiene claridad desde cuando se han realizado los llamados a concurso, ya que están hace poco tiempo en el cargo, pero cuando ellos asumieron el puesto ya se aplicaba el proceso de selección de directores.

En relación a la pregunta nº 3 ¿Existe una base legal en su sistema de Selección de Directores?, Cada uno de los DAEM tienen claro la base legal en el que se funda el proceso de selección docente todos respondieron que lo realizan de acuerdo a la Ley 20.006 y 19.070- decreto 453/91 art. 82, 82bis, 83, 84, 85 y 86

La pregunta cuatro ¿Podría destacar algunos aspectos que considere relevantes de su Sistema de Selección de Directores?. Los entrevistados indican que existen aspectos relevantes en este proceso que es necesario destacar, entre ellas se destacan que:

- Existe una contrariedad entre lo legal y lo que se puede hacer en la práctica.
- La evaluación psicológica sea externa y no dependiente del sistema de salud, producto de la obligatoriedad de contraloría
- Que la comisión sea quien elija en relación a las evaluaciones.
- Evaluación psicológica para demostrar las capacidades de liderazgo y gestión pedagógica.
- La exigencia de un plan de gestión (proyecto)
- Evaluación que diagnostique el liderazgo y las inteligencias múltiples.
- La transparencia del proceso
- El llamar a concurso y terminar con Directores designados.

Los Jefes DAEM ,ante la pregunta de apreciación personal nº 5 ¿Cree usted que proceso de selección de directores ha sido efectivo?, ellos respondieron en su totalidad que no, ya que:

- El actual sistema no permite seleccionar a la persona idónea para el cargo.
- Este sistema permite entregar el cargo a la persona con mas trayectoria académica (postítulos)
- La experiencia en los procesos de selección ha demostrado que los directores no tienen liderazgo en su establecimiento. La única solución es finiquitar al profesional, pero los recursos son escasos y se hace imposible dicha acción.

- La cantidad de postulantes presenta una gran cantidad de perfeccionamiento debido a su antigüedad como docente, y definitivamente el perfeccionamiento no asegura que sean buenos directores.
- Es relativo, así como encontramos buenos Directores también se presentan Directores con debilidades.

Los jefes DAEM, ante la pregunta nº6, ¿Qué aspecto de la selección mejoraría?, afirman que hay aspectos que se deben mejorar como por ejemplo:

- La relación entre los que dice la Ley y lo que se puede hacer realmente en la práctica. Que exista concordancia entre ambas.
- Evaluación de las competencias de los postulantes al cargo: liderazgo y las inteligencias múltiples.
- Mecanismos que entreguen % acorde a los grados del perfeccionamiento. Realizar una encuesta estilo debate entre los candidatos al cargo.
- Manual de procedimientos para futuros concursos.
- Que las técnicas de difusión del reclutamiento sea más efectiva.

En la pregunta nº7 ¿Qué hace falta hacer en la Selección de Directores?, nuestros entrevistados indican que hace falta, entre otras cosas las siguientes:

- Mejorar los aspectos legales del proceso de selección de directores, demostrar experiencias exitosas
- Una entrevista estructurada con los candidatos
- Modificar la ley
- Un instrumento que asegure que los candidatos sean realmente las personas idóneas para postular al cargo.
- Cambiar la ley para dar continuidad a los candidatos y así puedan postular candidatos más jóvenes.
- Ponderar informe psicológico publicaciones y experiencias exitosas.

PROPUESTA DE PROCESO DE SELECCION DIRECTORES.

Vista las prácticas de selección de directivos utilizadas en el DAEM de Curicó, como también en las municipalidades de Teno, Romeral, Molina, Rauco, Sagrada Familia, Hualañe, Licanten y Vichuquen y recogiendo el marco teórico expuesto en el capítulo 1.

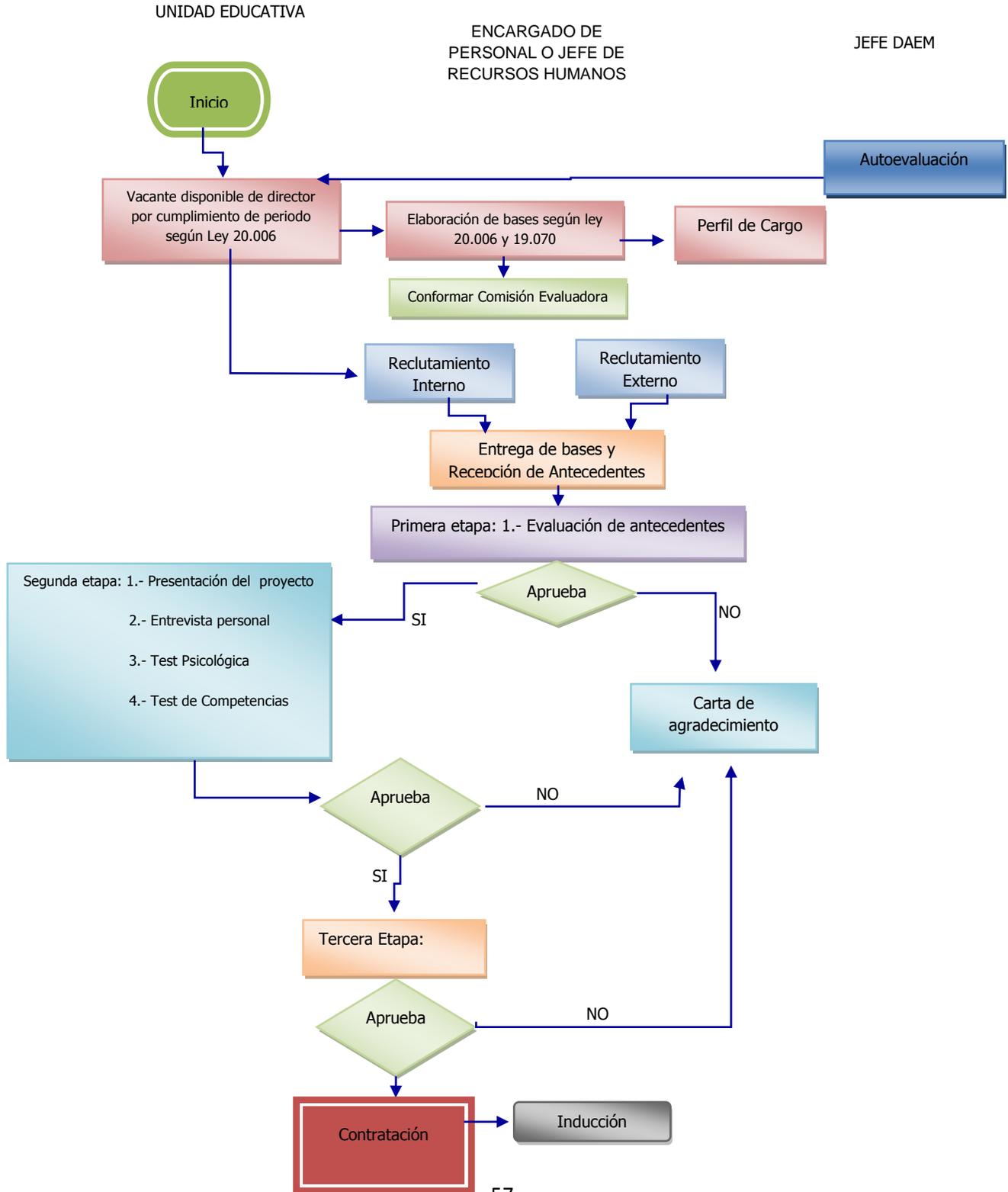
Además recogiendo las tendencias de la literatura actual y entendiendo la importancia que una buena selección de Directores de colegio implica para los alumnos y la calidad de la educación que recibe es que hemos elaborado una propuesta basada en Competencias.

Para determinar y elegir las Competencias de nuestra propuesta es que se ha elaborado un completo perfil del cargo de Director; estas competencias definidas en el cargo se han complementado con los Ámbitos del Marco para la Buena Dirección. Todo esto con la finalidad de proponer un Sistema de Selección actual y funcional que pueda responder a las necesidades actuales y futuras del sistema de Educación Municipal.

A continuación presentamos nuestra propuesta de mejora para la selección de directores de escuelas.

Nuestra propuesta considera una serie de fases a realizar que primero presentaremos en forma gráfica, luego explicaremos cada una de estas.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTOR



El flujograma de selección de directores presenta una estructura clara en los pasos a seguir de dicho proceso, este proceso comienza cuando se presenta la disponibilidad de la vacante del cargo en una unidad educativa producto del término del periodo de tiempo establecido por ley, desvinculación del cargo o renuncia, producto de lo anterior el DAEM (Departamento de Educación Municipal) procede a realizar un auto evaluación del proyecto que se presentó para realizar en el periodo de cinco años, en la evaluación se revisará el cumplimiento o no del proyecto.

Es necesario dejar claro que el proceso de llamado a concurso lo autoriza el Sostenedor, que en este caso es el Alcalde de la comuna, por ello antes de realizar cualquier acción relacionada con este proceso el jefe de DAEM debe comunicar por medio de un escrito que existirá una vacante para el puesto de Director de uno de los establecimientos de la comuna. Junto con lo anterior se debe presentar un balance del proceso realizado por el director saliente al Sostenedor (I. Municipalidad), este informe se realiza a partir de la evaluación del desempeño del Director saliente y del grado de avance del proyecto se debe plantear el perfil de cargo que se necesita para la próxima selección de director.

Una vez que el Sostenedor autoriza el llamado a concurso, se debe comunicar a la Contraloría General, que en dicha comuna se realizará un llamado a concurso público del cargo de Director de una Unidad Educativa.

Una vez elaborado el perfil de cargo se realizan las bases en donde se regirá el concurso de directores, donde se debe presentar claramente los fundamentos legales en que se desarrollara (Ley 20.006 y 19.070).

Ya con las bases elaboradas y claras para ser publicadas el DAEM se debe encargar de conformar la comisión evaluadora del proceso de selección del cargo de director de acuerdo a la Ley 19.979, artículo 5, del 6 de noviembre de 2004, detalla

quienes deben conformar la Comisión Calificadora de Concurso Público para el cargo de Directores de Colegios.

Con todos los pasos previos listos el departamento de educación procede a realizar el reclutamiento interno y externo (este debe ser a nivel nacional de acuerdo a la ley vigente) dicho proceso de reclutamiento se realiza hoy en día a través de Internet, en los portales de cada una de las comunas, en la cual se presentan las bases del llamado a concurso público del cargo de Director de establecimiento. En dichas bases se clarifica el lugar de recepción de la documentación de los postulantes que quieran postular al cargo, que por lo general es la oficina del DAEM.

Cerrado el plazo de recepción de antecedentes, comenzará el trabajo de la comisión evaluadora donde se desarrolla la Primera Etapa del proceso de selección de Directores, esta etapa consiste en la evaluación de los antecedentes de los postulantes, los cuales son evaluados por la comisión según tablas de evaluación y su ponderación. De esta primera etapa se seleccionan a los mejores cinco candidatos (o menos según corresponda a la comuna), los cuales pasaran a la segunda etapa. Los candidatos que no logran pasar a la segunda etapa se les enviarán una carta de agradecimiento por su participación

En la segunda etapa los candidatos serán sometidos a una entrevista personal, luego a una entrevista psicológica, a continuación un test de competencias y por ultimo deberá presentar su proyecto. De esta etapa de acuerdo a los resultados obtenidos por los candidatos se seleccionará a dos de ellos para seguir a la tercera etapa, al candidato que no logro pasar a la tercera etapa se le enviará una carta de agradecimiento.

En la Tercera Etapa los candidatos deben sortear un “Role Playing” a los cuales se verán expuestos para medir su nivel de acción ante una problemática de acuerdo al rol del director.

Una vez culminado el Role Playing se ponderan los resultados y se emite un informe con los puntajes obtenidos en cada una de las etapas por ambos candidatos al alcalde, quien seleccionará al candidato que el estime conveniente.

BASES DE LA SELECCIÓN (PROPUESTA).

A continuación se explicitan las bases propuestas para el nuevo proceso de selección de Directores para Colegios Municipales. Estas Bases nacen del modelo de la Ilustre Municipalidad de Santiago y de un análisis exhaustivo de la literatura especializada en competencias, del espíritu del Marco Para la Buena Dirección y de las opiniones de los Jefes y encargados de Daem. Y que en este proceso fueron consideradas todas las disposiciones legales vigentes.

Finalmente podemos asegurar que las innovaciones planteadas en estas bases logran adquirir teórica y empíricamente todos los elementos que garantizan la gestión por competencias en las instituciones educativas

1) CARGOS LLAMADOS A CONCURSO.

En esta etapa corresponde determinar las características del cargo que se va a proveer. Declarando aspectos como:

- a) Cargos que se ofrecen.
- b) Cantidad de horas que se ofrecen en el cargo.
- c) Unidades educativas para las que son requeridos.
- d) Otros.

2) REQUISITOS PARA POSTULAR.

Cuando hablamos de requisitos para postular en una municipalidad nos referimos a los señalados en el artículo 24º del DFL. N° 1/96 (Estatuto Docente), el N° 3 del artículo 5º de la Ley 19.979; el artículo 65º del DS. N° 453/91 de Educación y el artículo 56º de la Ley N° 19.653, sobre Probidad Administrativa aplicable a los órganos de la Administración del Estado, a saber:

2.1. Ser Ciudadano (fotocopia cédula de identidad).

2.2. Haber cumplido con la Ley de Reclutamiento y Movilización, cuando fuere procedente.

2.3. Tener salud compatible con el desempeño del cargo.

2.4. Cumplir con los requisitos señalados en el artículo 2 del DFL N°1/96 de Educación (Título de profesor).

2.5. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito, ni en virtud de lo dispuesto en la Ley 19.325 sobre Violencia Familiar. (Certificado de antecedentes).

2.6. Contar con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a la función.

2.7. Experiencia docente de 5 años.

3) DE LA POSTULACION.

3.1 FORMA DE POSTULAR⁴⁵.

Esta etapa dice relación con el procedimiento que se seguirá para poder participar en el concurso. Este ítem debe contener:

⁴⁵ Adaptación de Bases de Postulación Ilustre Municipalidad de Santiago

- a) Fecha de retiro de las bases.
- b) Dirección donde deben ser retiradas.
- c) Fecha de recepción de los antecedentes.
- d) Dirección donde se recepcionarán.

Aquí se señala lo que los postulantes de provincia deben realizar. Estos deben remitir sus antecedentes por Correo Certificado, de acuerdo a lo referido precedentemente, siempre y cuando el matasellos de correo señale expresamente que los antecedentes fueron despachados dentro del plazo establecido.

Al momento de presentar sus antecedentes, los postulantes recibirán un comprobante, en el cual se consignará el número de registro de ingreso y el número de fojas de su expediente. Para los postulantes de regiones, su comprobante será el recibo de correos.

Los candidatos podrán presentar expedientes de postulación por cada cargo llamado a concurso y cada uno deberá contener copias simples de cada documento y entregarse foliado de atrás hacia delante, en el extremo superior derecho, completo y de una sola vez, exhibiendo los originales de cada certificado, para su cotejo. No se aceptarán entregas parciales, ni se podrán agregar nuevos antecedentes, una vez recibida la postulación. Tampoco se aceptarán postulaciones recibidas fuera de plazo. El sólo hecho de que cada postulante presente sus antecedentes a postulación, constituye plena aceptación de estas Bases, en todos sus aspectos. Asimismo, es importante señalar que LOS ANTECEDENTES NO SERAN DEVUELTOS.

3.2 ANTECEDENTES PARA POSTULAR.

Cada postulante a este Concurso, deberá presentar sus antecedentes enumerados en forma correlativa, de atrás hacia delante, en el margen superior derecho de cada hoja de su expediente, de acuerdo al siguiente detalle:

- Currículum Vitae.
- Carta de Presentación.
- Título Profesional.
- Acreditación de Años de Servicio.
- Acreditación de cargos desempeñados en el sistema educacional y de calificación y/o evaluación de desempeño, si la tuvieren.
- Perfeccionamiento docente. Los postulantes deberán cumplir con el requisito de acreditar estudios de Administración Educacional y Supervisión Educacional, de acuerdo a lo señalado en el Art. 32º del DFL. N° 1/96 de Educación. Sólo se considerarán cursos o programas inscritos en el Registro Público Nacional de Perfeccionamiento Docente;

NOTA: Toda certificación que se presente fuera del contexto señalado no será considerada para ningún efecto de selección.

4) DE LA REMUNERACION.

La que corresponda según lo dispuesto en el DFL. N° 1/96 de Educación, más las que fijan leyes complementarias, y Asignación Municipal Especial para el cargo de Director.

5) DE LA SELECCION⁴⁶.

⁴⁶ Ibídem.

Cerrado el plazo de recepción de antecedentes, la Comisión Calificadora del Concurso procederá a la etapa de selección de los postulantes, previo cumplimiento de los requisitos de ingreso.

6) PROCESOS DEL CONCURSO PÚBLICO.

La propuesta de selección consta de tres Procesos; al Proceso 2 sólo ingresarán los postulantes que hayan obtenido los 5 primeros lugares (mínimo 3)⁴⁷ en el Proceso 1 y pasarán al Proceso 3, los 2 primeros lugares del proceso 2.

PROCESO	Nº1	Porcentaje	
Etapa 1.1	Evaluación de Curriculum Vitae	30%	
Etapa 1.2	Evaluación del desempeño anterior	25%	
	Resultados obtenidos		50 puntos
	Carta Recomendación		50 puntos
Etapa 1.3	Experiencia Docente	25%	
	Años de servicio		50 puntos
	Cargos desempeñados		50 puntos
Etapa 1.4	Perfeccionamiento Pertinente	20%	

PROCESO	Nº2	Porcentaje
Etapa 2.1	Presentación de Proyecto de Mejoramiento	35%

⁴⁷ Artículo 39 transitorio, ley 20.006

Etapa 2.2	Entrevista Personal	15%
Etapa 2.3	Test psicológico	20%
Etapa 2.4	Test de Competencias en Dimensiones del Marco para la Buena Dirección.	30%

PROCESO	Nº3	Porcentaje
Etapa 3.1	Role Playing	100%

PROCESO Nº 1.

Este proceso corresponde Al Análisis de los antecedentes de los postulantes. En esta instancia se comprobará la idoneidad de los postulantes y los antecedentes que puedan entregar sus anteriores superiores, además se hace hincapié en la pertinencia de su capacitación.

ETAPA 1.1 EVALUACIÓN DEL CURRÍCULUM.

La evaluación del curriculum del candidato es realizada evaluando 4 aspectos: Nivel de Instrucción, Capacitación, Experiencia Laboral y distinciones. La evaluación tiene un registro en el que el entrevistador, a través de una pauta, puede recoger los datos más relevantes que le permitirá al candidato ingresar al proceso de selección.

ETAPA 1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANTERIOR.

a) **RESULTADOS OBTENIDOS:** Evaluación del Desempeño anterior, lo que deberá acreditarse con resultados referidos a la calidad de la educación del Establecimiento Educacional donde desempeñó (a) el cargo. Siendo indicadores válidos entre otros,

los resultados del PSU, tasas de reprobación, aprobación, deserción y asistencia, etc., debiendo abarcar a lo menos una muestra de los dos últimos años.

b) CARTA DE RECOMENDACIÓN: Las relaciones interpersonales son parte importante del desarrollo profesional de un director, la recomendación del jefe directo del postulante y su análisis personal de la labor del mismo pueden dar una visión más personalizada de su desempeño.

ETAPA 1.3 EXPERIENCIA DOCENTE.

a). ACREDITACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO: El postulante deberá presentar documentación que acredite los años de servicio realizados. Estos deberán estar diferenciados por institución, dependencia y cargo en el que se desempeño. La ponderación de los años de servicio se realizará de la siguiente manera.

Años de Servicio	Ponderación
De 5 a 9 años	20%
De 10 a 14 años	30%
De 15 a 20 años o mas	50%
Total Ponderado	100%

b).CARGOS DESEMPEÑADOS: relacionados con la vacante concursable, como: Director de Educación, Director de colegio, docente directivo, docente técnico

pedagógico, docente de aula, desempeñados en Establecimientos Educativos municipales, particulares subvencionados y/o privados y del nivel central de administración: DAEM o Corporación. Para adquirir bonificación debe por lo menos haber ejercido 5 años completos dicho cargo.

Cargo	Ponderación
Profesor	25%
Docente Técnico	25%
Inspector General	25%
Director	25%
Total Ponderado	100%

ETAPA 1.4: PERFECCIONAMIENTO PERTINENTE.

a).El perfeccionamiento de cada postulante, deberá ser en relación directa al cargo que postula. Las características de este perfeccionamiento deben responder a los requerimientos que impone el Cpeip para su acreditación, asimismo el perfeccionamiento de tipo presencial tendrá mayor relevancia que aquel realizado a distancia. Cada título, debidamente respaldado y según su cantidad de horas sumará bonificación

TÍTULO	PONDERACION
Post- título en el área de gestión	20%
Magister en el área de gestión	30%

Doctorado en el área de gestión	50%
TOTAL PONDERADO	100%

PROCESO Nº 2.

ETAPA 2.1: PRESENTACIÓN PROYECTO DE MEJORAMIENTO.

A).Deberá referirse al Establecimiento Educacional al que postula, este será ponderado por la comisión. Deberá ser entregada al Daem o Corporación Municipal al 6to día de haber sido notificado el postulante, de su condición de seleccionado en la quina para la segunda etapa.

Este Proyecto de Mejoramiento deberá enmarcarse en los ámbitos de gestión del Marco Para la Buena Dirección.

Para lo anterior, se entregarán los siguientes documentos relativos al Establecimiento Educacional al cual postula: PEI, PADEM, Reglamento Interno, resumen ejecutivo de los indicadores de calidad y de eficiencia interna del Establecimiento Educacional al que postula la referida propuesta pedagógica.

ETAPA 2.2: ENTREVISTA PERSONAL.

LA entrevista de personal se realizará en una estructura semi-estructurada, está pensada para obtener la mayor cantidad de información del postulante, a través del análisis del entrevistador y su interacción directa con las expresiones y gestualidades del candidato, la entrevista consta de preguntas en las áreas como la formación, pasado profesional, motivo de la solicitud entre otros. Todo esto basado en el modelo de la Fundación Chile

EPAPA 2.3: TEST SICOLÓGICO.

Para esta instancia se recomienda utilizar el test de 16PF de Catell; ya que este busca evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relaciona con las actitudes, que son rasgos existentes en la personas de más difícil modificación. El test 16PF de Catell mide variables personales tan importantes como: Inteligencia, responsabilidad, trabajo en equipo, innovación, entre otros.

ETAPA 2.4: TEST DE COMPETENCIAS EN DIMENSIONES (MBD).

En esta etapa el postulante deberá referirse a los dominios que rigen el Marco Para la Buena Dirección, demostrando su capacidad de manejo de situaciones emergentes, todo esto bajo el actuar que el Marco determina, además demostrará conocimiento de las atribuciones que el cargo le confiere.

PROCESO N° 3.

ETAPA 3.1 ROLE PLAYING.

Esta proceso está caracterizado por la complejidad, es muy difícil realizar un buen juego de rol si las conductas no están presentes en el candidato, además es una medida "In Situ" de las habilidades y capacidades del postulante y por último puede determinar los niveles de competencia que el candidato posee.

Puntaje	Ponderación	%
De 25 a 30 puntos	Nivel Avanzado	50%
De 19 a 24 puntos	Nivel Intermedio	30%
Menos de 19	Nivel Bajo	20%

RESOLUCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

De conformidad a lo dispuesto en el Art. 33º del DFL. N° 1/96 y lo señalado por Contraloría General de la República, en sus Dictámenes N° 26744/92 y N° 22473/92, la Comisión Calificadora del Concurso evaluará y ponderará los antecedentes relativos a los aspectos mencionados.

7) DE LA RESOLUCION DEL CONCURSO⁴⁸.

7.1 Terminado el proceso de selección, las Comisiones Calificadoras ordenará a los participantes preseleccionados, en estricto orden de puntaje, ponderando los aspectos acumulados, y elaborará un Informe, que detalle el resultado obtenido por cada postulante pre seleccionado. En base a este Informe, resolverá la Autoridad Edilicia.

7.2 En caso de renuncia voluntaria de quien ocupe el Primer Lugar en el Concurso, el Alcalde nombrará a quien ocupe el Segundo Lugar en la lista, de acuerdo a los mismos antecedentes ponderados. Esta renuncia deberá autorizarse ante Notario Público o ante el Secretario Municipal.

7.3 La Comisión Calificadora del Concurso enviará la Nómina Oficial del Concurso al Alcalde, quien dictará el Decreto de incorporación a la Dotación Docente, en un plazo de cinco días, contados desde la recepción del Informe emitido por la Comisión Calificadora.

7.4 Cualquier situación no prevista en las Bases del Concurso, será resuelta por la Comisión Calificadora, de acuerdo al DFL. N° 1/96 y al DS. N° 453/91 de Educación.

⁴⁸ Adaptación de Bases de Postulación Ilustre Municipalidad de Santiago

7.5 El cargo se asumirá por un periodo de 5 años de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 32 inc. 6º del Estatuto Docente, a partir de 1 de marzo de 2006.

7.6.- Los postulantes seleccionados deberán enviar carta dirigida al Alcalde aceptando el cargo.

DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGO

La Descripción de Cargo y el Perfil por Competencia del Director, la hemos realizado en base al modelo propuesto por la Fundación Chile, institución que posee una descripción y un perfil en su base de datos y que están a disposición para ser utilizados por aquellas entidades que lo requieran.

Como propuesta hemos querido reformular el modelo propuesto por Fundación Chile y dejar claramente definido la descripción y el perfil por competencia del cargo de director, en una matriz más sencilla y acotada.

En esta propuesta se divide en dos acciones fundamentales la primera es poder describir claramente el cargo de director, para ello se definió la función del cargo y las responsabilidades que posee. Para especificar las responsabilidades determinamos los objetivos, la descripción del objetivo y las funciones que contribuirán al logro de los objetivos. Nos centramos en las competencias distintivas, dado que ellas son las que le competen al gerente de nuestro establecimiento, por que las funcionales, no se nombran, ya que son adquiridas en cargos anteriores de menor rango.

La función del cargo tendrá como centro el cumplimiento de 6 objetivos, los cuales se modificaron, ya que se fusionaron los objetivos presentados en el modelo de Fundación Chile y se reorganizaron dentro de los seis que a continuación se presentan.

El cargo de Director debe poseer obligatoriamente un perfil por el cual se deberá regir la institución para buscar a su candidato más idóneo, como propuesta para este proceso, hemos modificado y presentado adecuaciones al perfil del director presentado por Fundación Chile, para hacerlo más específico y permitir identificar sus competencias con mayor facilidad.

Primero hemos organizado en una plantilla práctica y que describe cada uno de las áreas que centraremos nuestro perfil. Se organizó en tres áreas fundamentales: escolaridad y/o áreas de conocimiento, experiencia laboral y competencias del cargo.

En la primera etapa se especifica claramente el aspecto académico que requiere el cargo, para poseer una exigencia pertinente a los requerimientos académicos correspondientes a este perfil, entre ellas el nivel de estudios, grados y perfeccionamientos realizados en el área de gestión, especificando la modalidad en que los cursó.

En la segunda área hemos determinado la experiencia laboral requerida respecto a los diferentes cargos que pudo realizar en algún establecimiento que trabajo anteriormente. Es importante mencionar que esta área al momento de ser evaluada se realizará por medio de certificados emitidos por la institución donde se desempeño anteriormente, este certificado que presentará el candidato lo denominamos Certificado de Desempeño.

Y en la tercera área, se presentan las competencias distintivas, que corresponden a las características diferenciales que les permiten a las personas desempeñarse exitosamente en un cargo determinado. La Fundación Chile, define estas competencias como Conductuales. Modificamos sustancialmente dichas competencias, las cuales las hemos fusionado y hemos agregado otras que nos

parecen fundamentales respecto a las necesidades de este perfil. Además simplificamos el grado con el cual se evaluará el cumplimiento en cuatro descriptores, los cuales son de fácil asociación.

Al final del perfil se adjunta un espacio en el cual se pueden escribir observaciones que se consideran necesarias revisar o mejorar al momento de evaluar el desempeño del profesional en el cargo. Y por requerimiento técnico de certificación del proceso realizado se adjunta un área de firmas de la unidad administrativa responsable.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTO

B. FUNCION DEL CARGO:	Administrar, organizar y dirigir el establecimiento, tanto en el ámbito técnico pedagógico como administrativo, con la responsabilidad de aplicar normativas, planes y programas de estudio, como asimismo establecer las condiciones necesarias, con la finalidad de entregar una educación de calidad.
------------------------------	---

C. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

OBJETIVO 1	Definir el PEI y la Planificación Estratégica del establecimiento
DESCRIPCIÓN	Establece los referentes estratégicos fundamentales de la Institución, formalizando la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos Institucionales.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define los Objetivos, políticas y procedimientos para implementarlos a la unidad educativa. 2. Utiliza diversas estrategias para diagnosticar la realidad del establecimiento en sus ámbitos pedagógico, administrativo y financiero. 3. Elabora un Plan de Calidad o Plan de Mejoramiento basado en los Objetivos, políticas y procedimientos del P.E.I. para los estamentos del establecimiento. 4. Define los procedimientos para evaluar el grado de avance de la implementación del Plan de Calidad o Plan de Mejoramiento de Establecimiento. 5. Determina y mejora las áreas o procesos de gestión institucional y curricular deficitarios. 6. Aplica sistemas de evaluación para identificar el grado de avance de los Objetivos, políticas y procedimientos implementados en la unidad educativa. 7. Gestiona la actualización periódica del PEI

OBJETIVO 2	Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad
DESCRIPCIÓN	Capacidad de articular e implementar una Planificación Estratégica que sea compartida y apoyada por toda la comunidad educativa y el entorno
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declara y comunica formalmente los objetivos, Políticas y procedimientos Institucionales para implementarlos en la unidad educativa. 2. Realiza diversas actividades orientadas a difundir el P.E.I. del establecimiento tanto en la comunidad interna como en la externa. 3. Establece canales de comunicación permanentes con las

	<p>personas ligadas al proceso de toma de decisiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Convoca a la comunidad educativa a reflexionar acerca del Proyecto Educativo Institucional. 5. Motiva a toda la comunidad educativa para que haga suya la Visión y Misión del Establecimiento 6. Vela para que todas las actividades de la escuela estén vinculados con los valores y principios declarados. 7. Evalúa permanentemente la relación entre la práctica educativa y el P.E.I.
--	--

OBJETIVO 3	Monitorear y evaluar las metas y objetivos del Establecimiento.
DESCRIPCIÓN	Capacidad para hacer seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa la concordancia del proceso con las metas propuestas. 2. Implementa procedimientos para la auto-revisión periódica de la escuela. 3. Implementa sistemas y procedimientos periódicos para evaluar el nivel de logro de las metas en todas las áreas. 4. Desarrolla la capacidad del equipo directivo para recolectar información, analizar los datos y preparar informes. 5. Estimula al personal directivo a trabajar en forma colaborativa para hacer el seguimiento de los procesos pedagógicos,

OBJETIVO 4	Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento.
DESCRIPCIÓN	Capacidad para organizar los recursos físicos y financieros y apoyar el logro de las metas y prioridades del establecimiento.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administra un sistema de planificación de los recursos materiales y financieros en coordinación con el Sostenedor. 2. Verifica que la distribución de los recursos refleje las prioridades del establecimiento. 3. Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que

	<p>benefician directamente la mejora de los resultados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Genera planes de mejoramiento de la infraestructura necesaria para crear un clima de trabajo y aprendizaje efectivo. 5. Define procedimientos para asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos. 6. Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos.
--	---

OBJETIVO 5	Gestionar el personal.
DESCRIPCIÓN	Capacidad de generar condiciones institucionales que permitan realizar en forma adecuada los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación del personal basados en las competencias establecidas en el P.E.I. 2. Elabora un plan de capacitación para mejorar el desarrollo continuo de las competencias de los profesores. 3. Establece y mantiene procedimientos para monitorear y evaluar el desempeño profesional. 4. Implementa un sistema de incentivos de acuerdo al logro de metas, sometiéndolo a revisiones periódicas.

OBJETIVO 6	Gestionar el clima organizacional y la convivencia
DESCRIPCIÓN	Capacidad para propiciar un clima de trabajo que favorezca las relaciones humanas con el fin de facilitar el aprendizaje organizacional.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con los valores institucionales. 2. Promueve un clima de igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. 3. Asume responsabilidad en el desarrollo profesional de los profesores. 4. Mantiene abiertos los canales de comunicación y diálogo.

	<p>5. Aborda los conflictos colaborando en la búsqueda de soluciones.</p> <p>5. Se comunica efectivamente.</p> <p>6. Establece metas individuales y claras.</p> <p>7. Retroalimenta oportunamente el desempeño.</p> <p>8. Difunde las Normas de Convivencia a todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>9. Hace cumplir las normas de convivencia del establecimiento.</p> <p>10. Monitorea permanentemente el cumplimiento de las normas de convivencia.</p> <p>11. Establece y vela por el cumplimiento de norma de seguridad y auto cuidado al interior y salida del establecimiento</p>
--	--

PERFIL DEL CARGO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS:	TITULO DE PROFESOR O LICENCIADO EN EDUCACION
---------------------------	---

GRADO:	MAGISTER EN GESTION EDUCACIONAL
---------------	--

ÁREAS DE CONOCIMIENTO:

PERFECCIONAMIENTO	ESPECIALIDAD	MODALIDAD
POST- TITULO	GESTION EDUCACIONAL	DISTANCIA O PRESENCIAL
POST- TITULO	GESTION CURRICULAR	DISTANCIA O PRESENCIAL

B.- EXPERIENCIA LABORAL

AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE:	5 AÑOS
-------------------------------------	---------------

ÁREAS DE EXPERIENCIA:

CARGO	AÑOS EN EL CARGO
DIRECTOR	
INSPECTOR GENERAL	
JEFE DE U.T.P.	

C.- COMPETENCIAS DEL CARGO

Competencia distintivas	Existen ciertas características diferenciales que les permite desempeñarse exitosamente en un cargo determinado.
--------------------------------	--

COMPETENCIAS Y DEFINICION	GRADO

<p><u>1.- COMPROMISO ETICO, MORAL Y SOCIAL</u></p> <p>Capacidad de influir en la cultura del establecimiento actuando en forma coherente tanto con los valores del Proyecto Educativo Institucional, como con los principios éticos de la profesión docente.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 191 1084 474">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1084 191 1190 474">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1190 191 1289 474">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1289 191 1382 474">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p><u>2.- LIDERAZGO</u></p> <p>Capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares del establecimiento.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 814 1084 1098">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1084 814 1190 1098">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1190 814 1289 1098">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1289 814 1382 1098">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p><u>3.- NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS.</u></p> <p>Capacidad para facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 1220 1084 1503">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1084 1220 1190 1503">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1190 1220 1289 1503">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1289 1220 1382 1503">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p><u>4.- PENSAMIENTO ANALITICO</u></p>					

<p>Es la capacidad de entender una situación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 197 1081 472">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1081 197 1187 472">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1187 197 1284 472">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1284 197 1382 472">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p>5.- <u>PENSAMIENTO CONCEPTUAL</u></p> <p>Es la capacidad de comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer su totalidad.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 617 1081 892">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1081 617 1187 892">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1187 617 1284 892">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1284 617 1382 892">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p>6.- <u>ANÁLISIS OBJETIVO DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</u></p> <p>Es la capacidad de identificar, gradual y estratégicamente un problema. En el cual se realiza una elección entre las alternativas para resolver las diferentes situaciones que se pueden presentar.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="976 1213 1081 1488">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1081 1213 1187 1488">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1187 1213 1284 1488">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1284 1213 1382 1488">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p>7.- <u>ORIENTACION AL LOGRO</u></p>					

<p>Es una capacidad que consiste en preocuparse por trabajar bien o conseguir un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en cuestiones como una actuación personal pasada, una medida objetiva, la actuación de otros profesionales o un reto que se pone uno mismo para conseguir algo que no se ha hecho anteriormente.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="979 191 1081 474">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1081 191 1185 474">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1185 191 1287 474">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1287 191 1382 474">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		
<p><u>8.- COMPROMISO PROFESIONAL</u></p> <p>Capacidad para comprometerse con el cumplimiento de del P.E.I.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="979 684 1081 1020">No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima</td> <td data-bbox="1081 684 1185 1020">Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia</td> <td data-bbox="1185 684 1287 1020">Bueno, por encima del estándar</td> <td data-bbox="1287 684 1382 1020">Alto</td> </tr> </table>	No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto
No requiere competencia o algún grado en su experiencia mínima	Mínimo necesario para el puesto. No indica una sub valoración de la competencia	Bueno, por encima del estándar	Alto		

<p>OBSERVACIONES</p>	

<p>OBSERVACIONE DEL ESPECIALISTA</p>	

FIRMAS: UNIDAD ADMINISTRATIVA Y GRUPO TESISTA	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Ocupante del puesto Nombre y Firma	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Jefe DAEM Nombre y Firma
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Encargado de Comisión Evaluadora Nombre y Firma	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Jefe de Personal DAEM Nombre y Firma
_____, _____ de _____ de 20____	

EL RECLUTAMIENTO

“Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la organización no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional” (Chiavenato).

En el área educacional, el recurso humano es muy importante, ya que, los profesionales de la educación forman personas, si se toma una buena decisión en la selección del recurso humano, podemos afrontar los desafíos constantes de la educación y llevar a cabo los objetivos del Proyecto Educativo Institucional de manera optima, esta labor recae en todos los estamentos de un colegio, pero pone su énfasis en los directores.

En el caso de esta propuesta se optó por utilizar, **el Reclutamiento Mixto**, el cual considera fuentes internas y externas de potenciales candidatos, en base a los siguientes antecedentes:

Nunca se hace sólo reclutamiento interno, o externo, ya que estos deben complementarse. Al utilizar reclutamiento interno, se hace necesario encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante, siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo.

A su vez si se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío al nuevo empleado para que éste no busque desafíos en otras organizaciones que le parezcan mejor.

Para realizar este proceso de reclutamiento mixto, se tomarán algunos datos e información simultánea del nivel interno y externo:

Nivel Interno:

Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización. Se considerarán las siguientes evaluaciones:

- a) Informe del psicólogo
- b) Informe del proceso de selección en el que participó
- c) curriculum actual (capacitaciones y cursos aprobados)

Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno: se tomarán en cuentas las siguientes evaluaciones:

- a) AEP : Asignación de Excelencia Pedagógica

- b) AVDI: Asignación Variable de desempeño individual
- c) Evaluación Docente.
- d) Otras disponibles

Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos. Esto se medirá con:

- a) informe de desempeño del superior inmediato del candidato
- b) Análisis de la carta de postulación al nuevo cargo
- c) informe anual de desempeño,(hoja de vida del empleado)

Para complementar estos datos, se utilizarán las siguientes técnicas de reclutamiento externo:

Consulta de los archivos de candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

Las solicitudes que se tendrán en cuenta deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No deben tener más de un año de antigüedad en los archivos de la Corporación o DAEM.
- b) Deben tener experiencia en los cargos que son considerados.
- c) Deben tener estudios de Post-grado.

Candidatos presentados por Directores del Daem Corporación: la organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos.

Los candidatos a ser considerados en este ítem, deben cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Deben tener experiencia en el cargo para el que son considerados.
- b) Deben tener estudios de Post-grado
- c) Deben contar con el apoyo de algún Director destacado.

Anuncios en diarios, revistas: Se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. Cabe señalar que estas publicaciones deben ser de carácter nacional

Los anuncios en diarios y revistas deben tener las siguientes especificaciones:

- a) deben ser en periódicos de circulación local y nacional
- b) deben identificar los cargos que se requieren
- c) deben para que tipo de establecimiento se requieren profesionales
- d) deben identificar al cliente

Al finalizar el proceso de reclutamiento de personas, se dispondrá de un número determinado de candidatos calificados, de acuerdo a los requerimientos definidos por el DAEM o Corporación mandante y en relación a los perfiles que este definió.

EVALUACION DE CURRICULUM VITAE ⁴⁹

En esta instancia se hace crucial un buen análisis de los currículos que los candidatos presentan, es por eso que nuestra propuesta considera cuatro componentes e incorpora una tabla en la que se puede vaciar los datos obtenidos del análisis de los currículos. Nivel de Instrucción, Capacitación, Experiencia Laboral y distinciones. Son los elementos a evaluar.

1.- Nivel de Instrucción.- Siendo este en todos los casos un requisito mínimo, el hecho de que se cumpla, habilita al postulante para participar en el concurso; en caso de no cumplirse este requisito el postulante quedará sin posibilidad de continuar en el concurso. Este requisito es establecido por la comisión de concurso en relación a la política general sobre la materia y las exigencias mínimas del puesto o cargo.

2. Capacitación.- Se tomarán en cuenta para la evaluación el tipo y número de eventos en los que ha participado el postulante, los mismos que se clasifican en eventos directamente vinculados con las funciones del puesto y eventos complementarios.

Los eventos directamente vinculados, son aquellos cuyo contenido está orientado a perfeccionar o elevar el nivel de competencia para el desempeño de las funciones del puesto a cubrir. Los eventos complementarios son aquellos que se orientan a ampliar la formación general del colaborador y que de una u otra manera contribuyen indirectamente al desempeño laboral del postulante.

3.- Experiencia Laboral.- Se tomarán en cuenta el tipo de puestos que han sido desempeñados por el postulante y el tiempo de permanencia en el mismo, tanto en la institución, como en otras en las que pudiera haber laborado. La Experiencia Laboral se clasifica en Experiencia Directamente Relacionada y Experiencia Indirectamente Relacionada.

⁴⁹ Ibídem

La experiencia directamente relacionada está constituida por el desempeño de puestos cuyas funciones hayan sido similares o estén relacionadas con las de puesto a cubrir.

La experiencia indirectamente relacionada está dada por el desempeño de puestos cuyas funciones, si bien no son similares a las de puesto a cubrir, han permitido al postulante desarrollar una visión o proyección general para su desempeño laboral.

Distinciones.- En esta área se considera el trabajo y desempeño más allá del simple que hacer, sino que evalúa y distingue el trabajo tanto interno como externo del profesional, que vienen en reconocer los meritos del desarrollo laboral.

A continuación se detalla un modelo o formato resumen para que la comisión de concurso pueda utilizarlo en esta parte de la selección, como es la evaluación del currículum vital en casos de personal Administrativo.

EVALUACION ANTECEDENTES

En este apartado se especifican los porcentajes de evaluación según los elementos que han sido resaltados en las bases de nuestra propuesta y en el perfil de Director presentado.

EVALUACION DE CURRICULUM VITAE AREA PROFESIONAL.		
NOMBRE Y APELLIDOS.....		
ASPECTO PROFESIONAL (ITEM 1)	30 %	TOTAL
DOCTORADO	40%	

MAGISTER	30%	
TITULO UNIVERSITARIO	20%	
OTROS TITULOS O ESTUDIOS	10%	
EXPERIENCIA LABORAL	25%	
EN EDUCACION MUNICIPALIZADA	60%	
EN EDUCACION PARTICULAR O PRIVADA	40%	
CAPACITACION	20%	
CURSO DE POST GRADO TERMINADOS	40%	
CURSOS DE POST TITULO EN EL AREA	30%	
CURSOS RELACIONADOS CON LA ESPECIALIDAD DEL CONCURSANTE	20%	
OTROS CURSOS	10%	
EXPERIENCIA LABORAL	25%	
5 - 9 años	20%	
10 – 14 años	30%	
15 – 20 años o mas	50%	
DISTINCIONES	25%	
Pasantías	40%	
Publicaciones	30%	
Premios	30%	

ENTREVISTA PERSONAL

La entrevista que a continuación se presenta ha sido modificada, a partir de la entrevista creada por la Fundación Chile para lograr la identificación de las competencias que nuestro perfil de Director y El Marco para la Buena Dirección consideran indispensables para un buen desarrollo del cargo de Director de Escuela.

9.1 Entrevista Personal

Para una correcta selección de personal, es necesario recabar toda la información personal del postulante. La entrevista de selección de personal es una de las herramientas más utilizadas para ello, es un diálogo con un propósito definido cuya interacción permite, a través del lenguaje verbal y para verbal conocer de mejor forma al candidato. Para desarrollar un buen instrumento, hemos tomado la entrevista de selección de personal y la hemos adaptado a nuestra propuesta

Descripción ⁵⁰

La entrevista permite recolectar información sobre los postulantes a un cargo, ya que el análisis y evaluación los recursos del candidato, se centra sobre hechos concretos proporcionados por éste y del saber escuchar del entrevistador. Su registro, permite hacer la comparación de los candidatos con los requisitos que presenta el perfil o descripción del cargo, destacando su intención de tratar los temas en forma confidencial.

Antes de comenzar se recomienda apelar a la amabilidad, con preguntas informales (ejemplo ¿le costó mucho llegar? ¿Le sirvieron las indicaciones de mi

⁵⁰ <http://www.gestionescolar.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130613>

Secretaria? ¡Qué hermoso está el día hoy! ¿No le parece?). Luego, formule las preguntas de forma que puedan comprenderse fácilmente, efectúe una sola vez la pregunta, evite que las preguntas condicionen las respuestas, hable menos y escuche más, tome notas relevantes y objetivas, no escriba algo que no quiere que el entrevistado vea, evite distracciones, utilice toda la información que su interlocutor le transmite. Relacione el historial del candidato con los requisitos del cargo, revise su currículum.

Pauta de entrevista⁵¹

INFORMACIÓN QUE ENTREGA CADA ITEM	
FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió pedagogía?
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
	¿En qué ámbitos de la Gestión Institucional está más capacitado?
PASADO PROFESIONAL	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en este

⁵¹ Basado en pauta de entrevista de selección de personal de Fundación Chile

MOTIVO DE LA SOLICITUD	establecimiento y no en otro?
	¿Qué le llamó la atención del establecimiento?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte como director de este colegio?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros equipos de gestión?
	¿Qué opina de sus directores anteriores? ¿Qué aspectos positivos tenían? ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás estamentos del anterior establecimiento?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los estamentos? ¿Cómo la manejó?
	¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
	¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó? Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
	¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?

CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad extra profesional? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?
	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
	¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
	¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
SITUACIÓN FAMILIAR	¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos? Si es soltero ¿Tiene proyectos de matrimonio?
	Si está casado ¿su cónyuge trabaja? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
	¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?

Pauta de análisis⁵².

Esta pauta nos indica que información recogemos con cada área de la pauta de entrevista de selección presentada. Esta pauta de análisis facilita al entrevistador la labor de recoger la información más relevante del entrevistado.

Registro de la entrevista individual.⁵³

⁵² <http://www.gestionescolar.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130613>

⁵³ *Ibíd*em

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Observación de presentación general del candidato	
Observación de expresión verbal del candidato	

De acuerdo a lo descrito en el perfil del cargo que se está evaluando, puede completar esta pauta de referencia, a modo de ficha de orientación. Los niveles que se proponen son los siguientes:

A: Alto: Este nivel debe asignárselo a aquellos candidatos que presentan total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Bueno: Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

C: Mínimo necesario: Este nivel indica que el candidato evaluado presenta lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

D: Insatisfactorio: Se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

No identificada: Como su nombre lo indica, corresponde a cuando no se ha podido recoger información del ítem evaluado, durante la entrevista de selección.

Ítems evaluados y características identificadas					
	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					
7. Situación familiar					

Comentarios:

Marque con una X la motivación explicitada por el evaluado o lo observado por usted durante la entrevista de selección.

Motivación para la postulación			
Económica	<input type="checkbox"/>	Problemas con la jefatura	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de carrera	<input type="checkbox"/>	No está buscando trabajo	<input type="checkbox"/>
Está sin trabajo	<input type="checkbox"/>	Quiere concentrar su carga horaria	<input type="checkbox"/>
Teme quedarse sin trabajo	<input type="checkbox"/>	Efectuar mayores aportes	<input type="checkbox"/>
Mayores oportunidades de desarrollo	<input type="checkbox"/>	Otro...	<input type="checkbox"/>
Comentarios:			

TEST SICOLOGICO

La elaboración y aplicación de “test” o pruebas psicológicas en la actualidad es una práctica tan común y cotidiana que pocas veces nos detenemos a pensar en los orígenes de esta herramienta, que en realidad, surge de dos necesidades: primero para establecer parámetros o estadísticas de “normalidad” y en segundo lugar para dar respuesta práctica a problemáticas individuales, o de empresas como la selección de personal, entonces pues, es importante conocer profundamente los antecedentes de este usual método para recopilar datos.

En general, la medición que se realiza se enfoca en indagar aptitudes, habilidades y/o conocimientos de cierta asignatura específica como matemáticas, o conocimientos de cultura general, de los individuos involucrados, donde, se obtienen resultados que se traducen, por ejemplo en coeficientes. Otra variante de los cuales, que depende del objetivo de la investigación, radica en la aplicación, que puede ser individual o colectiva.

Para el test psicológico, en la selección de Directores se han considerado dos test, el Test de Personalidad 16-Pf-5 como primera prioridad porque ofrece una gama amplia de áreas o dimensiones, considera los cambios en la actualidad del ser humano y el Test de Rorschach como segunda alternativa por ser psicoterapéutico y parte de los procesos más tradicionales de selección.

Test 16PF es un cuestionario para medir dimensiones normales de la personalidad. Consta de 187 preguntas en la Forma A. Es el cuestionario más utilizado junto a l 16PF- 5 (185 preguntas) en selección de personal. Con algunas variaciones y mejoras, las mismas 16 escalas primarias.

Actualmente está ya tipificado en la población con varios miles de casos, e incorpora una escala de "deseabilidad social" (Mi), otra de infrecuencia (IN) y otra de "aquiescencia" (AQ) para controlar los sesgos en las respuestas.

Su corrección se realiza con un disco de corrección/perfil o mediante un pin; se consume 1 uso por sujeto evaluado.

Entre esas 16 escalas, se mide la fuerza del yo, la culpabilidad, la ansiedad, las relaciones con los demás, la dominancia, la inteligencia, la afectividad, variables que conforman una base donde trabajar, un perfil como el anterior que en función de la psicoterapia, puede modificarse.

Test de Rorschach: si bien es cierto, este test es muy tradicionalista se sigue aplicando, pero para la psicología moderna es un poco abstracto. El test de Rorschach es quizás el más conocido de los test, debe su nombre al psiquiatra suizo Hermann Rorschach (1884-1922).

Básicamente es un test proyectivo aunque a partir de él se ha estudiado su cuantificación. Por lo que se lo considera una de las pruebas más completas. Pero su mayor logro es la amplia difusión que posee, ya que a partir de ella existe una amplia cantidad de investigaciones y casuística.

Está basado en lo que las personas perciben, ya que visualizan en las manchas diferentes aspectos. El análisis del test está basado en lo percibido. Para mencionar solo algunos pocos ejemplos que ilustran sobre las características del test, cabe mencionar que interesa (entre otras cosas) la localización de lo observado, su forma, si presenta movimientos (que tipos de movimientos) si se perciben diferentes aspectos, si se perciben utilizando toda la lámina o parte de ella (en que detalles de una lámina se visualizan los elementos), si lo observado tiene dimensión, profundidad, color, reflejo, sombra, brillo, si se observan objetos inanimados, humanos, animales, paisajes, el tipo de respuestas, etc. Sería interminable describir la infinidad de respuestas posibles.

Cabe señalar que, cualquiera de los dos Test que sea elegido para su aplicación, debe ser aplicado por un especialista competente que debe ser designado por el DAEM o Corporación.

EVALUACION DE COMPETENCIAS

Esto ha sido desarrollado producto de nuestra propuesta de selección en base a competencias y derivan de las inquietudes que han surgido a través de la investigación del tema es por eso que:

Basados en el Marco para la Buena Dirección describimos variadas situaciones en las que el director debe mostrar sus capacidades y actitudes; guiándonos por el marco de acción legal en el que un director se desenvuelve, creamos una escala de valoración del actuar que el candidato describe a continuación de la situación planteada.

Test de Competencias en ámbitos del Marco Para La Buena Dirección.

Situaciones:

1.-La última medición de Simce arrojó muy bajos resultados en Matemáticas, mostrando un retroceso de 20 puntos. En el consejo de profesores, el docente que imparte el subsector indica que él no es especialista. ¿Qué debe hacer el director?

2.- Con motivo del Bicentenario, se planifican actividades curriculares destinadas a fortalecer la cultura local; durante el desarrollo de las mismas, se observa el poco

apego de los alumnos con su propia cultura. ¿Qué debe hacer el director para solucionar esta situación?

3.-El Sostenedor contrata un ATE para mejorar los niveles de logro de comprensión lectora en todos los niveles. ¿Qué debe hacer el director con la información de los resultados de esta intervención?

4.-Se realizará la reformulación del PEI del colegio, desde el ámbito de Liderazgo ¿Qué debe hacer el director?

5.- ¿Qué debe conocer el director para asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje?

6.- El establecimiento cuenta con dos cursos por nivel, en nb2 se presenta una diferencia en el nivel de aprendizaje; cada curso es atendido por diferentes docentes. Un curso logra mejores resultados que otro. ¿Qué debe hacer el director?

7. Se presenta un choque en el uso de los recursos Tic`s, dos profesores quieren hacer uso de la sala de enlaces. ¿Qué debe hacer el director?

8. El establecimiento necesita implementación adicional de material deportivo. El Sostenedor no puede llenar esa necesidad. ¿Cuál es el procedimiento que debe realizar el director

9.- En el colegio se genera un conflicto entre los asistentes de la educación, discuten por el orden de los materiales didácticos, se acusan unos a otros sobre su perdida y deterioro. ¿Qué acciones debe realizar el director?

--

10.- La convivencia entre los apoderados y el colegio es casi inexistente, los profesores se quejan que no tienen apoyo de las familias de sus alumnos lo que perjudica el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños ¿Cómo debe el director integrar a los padres y apoderados?

--

RUBRICA

Resp. 1	
Correcta	El director debe establecer y mantener procedimientos de monitoreo y Evaluación del desempeño de los docentes e incentivar el autodesarrollo de los docentes.
Parcialmente correcta	El director debe establecer procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes
Incorrecta	El director debe pedir un informe a U.T.P sobre el desempeño del profesor y ser resolutivo al respecto
Resp. 2	
Correcta	Debe conocer a sus estudiantes y su realidad socio cultural para incorporar en los procesos educativos la cultura invitando a las organizaciones locales que la promuevan.
Parcialmente correcta	Debe incorporar la cultura invitando a organizaciones locales que la promuevan
Incorrecta	Debe planificar una unidad de aprendizaje que refuerce la adquisición de cultura.

Resp. 3	
Correcta	Debe asegurar la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar el servicio ATE y utilizar la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
Parcialmente correcta	Debe utilizar la información para evaluar oportunamente los aprendizajes de los alumnos.
Incorrecta	Debe informar al sostenedor cómo funciona el servicio ATE.
Resp. 4	
Correcta	Debe Promover el desarrollo de una visión compartida del Proyecto Educativo Institucional y Generar espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el Proyecto Educativo Institucional
Parcialmente correcta	Debe Promover el desarrollo de una visión compartida del Proyecto Educativo Institucional
Incorrecta	Debe preocuparse que la reformulación del Proyecto Educativo Institucional sea terminada y aprobada por el sostenedor.
Resp. 5	
Correcta	El director debe conocer El Marco Curricular Nacional y el Marco para la buena Enseñanza.
Parcialmente correcta	El director debe conocer el Marco Curricular Nacional
Incorrecta	El director debe instruir y pedir informe a U.T.P.
Resp. 6	
Correcta	El director debe generar instancias y tiempos para la reflexión docente sobre las prácticas pedagógicas en el logro de resultados y promover altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes profesores
Parcialmente correcta	El director debe promover instancias de reflexión pedagógica entre los docentes.
Incorrecta	El director debe pedir informe a U.T.P.
Resp. 7	
Correcta	El director debe mantener una organización eficiente para la administración de los recursos materiales y de infraestructura del establecimiento y asegurar que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en el proyecto educativo.
Parcialmente Correcta	El director debe mantener una organización eficiente para la administración de los recursos materiales y de infraestructura del establecimiento
Incorrecta	El director instruye el encargado de enlaces para que arregle cualquier

	eventualidad.
Resp. 8	
Correcta	El director debe establecer un sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores para obtener recursos adicionales: materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.
Parcialmente Correcta	El director debe obtener los recursos de la propia unidad educativa Apoderados, alumnos y docentes,
Incorrecta	El director debe hacer la solicitud al sostenedor y esperar la disponibilidad de los recursos.
Resp. 9	
Correcta	El director debe promover una cultura organizacional en la cual el personal reconozca y asuma responsabilidad colectiva en el éxito de la escuela y promover un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa para resolver los conflictos
Parcialmente Correcta	El director promueve un clima de puertas abiertas y de igualdad ante todos los actores de la comunidad educativa para la resolución de conflictos.
Incorrecta	El director designa un encargado que toma las decisiones en relación al clima y convivencia y en especial a la resolución de conflictos
Resp. 10	
Correcta	El director debe desarrollar y mantener relaciones de colaboración y comunicación con los padres y apoderados. Para desarrollar redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
Parcialmente correcta	El director debe desarrollar y mantener relaciones de colaboración y comunicación con los padres.
Incorrecta	El director debe llamar a reunión de apoderados y hacerle ver a éstos la importancia que tiene en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos

DESARROLLO DE CASO (ROLE PLAYING)

ROLE PLAYING

La técnica de simulación de Role Playing permite contextualizar a los candidatos en situaciones prácticas y reales, esto les permite mostrar su experticia para enfrentar situaciones emergentes y el grado de competencias que poseen, según el perfil que anteriormente definimos.

Este Juego de Rol debe desempeñarse en un establecimiento educacional y debe ser desarrollado por profesionales del mismo, con la finalidad de extraer desde sus experiencias información valiosa en relación al candidato

SITUACIÓN N° 1

Nombre de la Situación“ Discusión entre Profesores “	
TIPO DE COMPETENCIA	DISTINTIVA
Nombre de la Competencia	Análisis objetivo de problemas y toma de decisiones
OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN	
Medir la capacidad para argumentar y convencer a los implicados en el conflicto dado y su capacidad para solucionar la situación emergente	

SOBRE LA SITUACIÓN	
Lugar de desarrollo	Sala de Profesores
Protagonistas del conflicto	Profesor jefe de 7º Profesor de Ciencias Sociales del curso
Origen del Conflicto	Los profesores discuten por el castigo dado a un alumno en el subsector de Ciencias Sociales, el profesor jefe increpa al profesor de Subsector porque considera que el castigo es “Demasiado” y reclama por el “mal trato que recibe el alumno.
Castigo	El alumno debe transcribir 3 páginas del libro de texto a su cuaderno porque no estaba realizando la actividad que se había

	encargado
Contexto en que el profesor jefe se enteró	El presidente del 7º año fue, muy afectado, y casi corriendo a la sala de profesores a contarle a su profesor jefe sobre el castigo que uno de sus alumnos había recibido.
Enfrentamiento	El profesor Jefe espera el recreo, para increpar profesor de Ciencias y le reclama, alzando la voz, por el castigo que este dio
Respuesta del Profesor de Ciencias	El profesor de Ciencias se molesta, le grita, que el alumno es un flojo y que él entrega el castigo que él estime conveniente

INTERVENCIÓN DEL CANDIDATO

Lugar de desarrollo	Sala de Profesores
Información al candidato	Un profesor le informa al candidato, contándole la situación en detalle, este tiene tiempo para pensar cómo proceder.
Sobre la Resolución del conflicto	El candidato sólo cuenta con los profesores protagonistas del conflicto para darle solución y un tiempo máximo de 15 minutos para hacerlo

SOBRE LA EVALUACIÓN

Observadores	Equipo de gestión del establecimiento que recibe al candidato (director, U.T.P, Inspector)
Forma de Evaluación	Lista de Cotejos e impresiones de los observadores

Nivel bajo: 1 punto

Nivel Medio: 3 puntos

Nivel Avanzado: 5 puntos

LISTA DE COTEJOS			
INDICADORES A EVALUAR	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
El candidato muestra determinación al dirigirse a los profesores			
El candidato apela al profesionalismo de los profesores y logra calmar la situación			
Logra establecer un dialogo con ambas partes			
El candidato identifica los nudos de conflicto			
El candidato argumenta técnicamente en relación a los errores de la situación			
El candidato convence a los profesores de enfocarse en el proceso de aprendizaje de los alumnos y en el rol que a ellos les compete			

Impresiones desde el punto de vista de los observadores

Director (a)

Inspector (a)

U.T.P

SITUACIÓN N° 2

Nombre de la Situación“ Apoderada reclama por Sanción a su hija “	
TIPO DE COMPETENCIA	FUNCIONAL
Nombre de la Competencia	Negociar y resolver conflictos
OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN	
Identificar el grado de importancia que el candidato le entrega al clima y convivencia escolar y su grado de experticia para resolver conflictos.	

SOBRE LA SITUACIÓN	
Lugar de desarrollo	Oficina del Director
Protagonista del conflicto	Apoderada y profesora Jefe de 5º año
Origen del Conflicto	La profesora jefe sanciona a la alumna porque esta le dice una grosería durante el consejo de curso
Conflicto	La apoderada reclama porque la profesora la citó, dice que ella trabaja y que debe ser el colegio quien debe cuidar a los alumnos y no debe sancionarlos por ningún motivo
Contexto en que se desarrolla	La profesora estaba solucionando conflictos de convivencia en el quinto año, durante la hora de consejo de curso. La alumna sancionada había agredido físicamente a un compañero y la profesora, basada en las normas de convivencia del establecimiento, le deja registro en la hoja de anotaciones y le incita a no agredir a nadie, ante lo cual la alumna surra una grosería que igualmente es oída por todos.

INTERVENCIÓN DEL CANDIDATO.	
Lugar de desarrollo	Oficina del director
Información al candidato	El candidato es informado de la presencia de esta apoderada y sobre el motivo que la lleva a entrevistarse con él
Sobre la Resolución del conflicto	El postulante cuenta con todos los documentos institucionales y debe recibir sólo a la apoderada. Tiene 5 minutos para prepararse y diseñar una estrategia

SOBRE LA EVALUACIÓN.	
Observadores	Equipo de gestión del establecimiento que recibe al candidato (director, U.T.P, Inspector).
Forma de Evaluación	Lista de Cotejos e impresiones de los observadores

Nivel bajo: 1 punto

Nivel Medio: 3 puntos

Nivel Avanzado: 5 puntos

LISTA DE COTEJOS			
INDICADORES A EVALUAR	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
El candidato muestra deferencia en el trato con la apoderada.			
El postulante identifica los nudos críticos de la situación y se los expone de manera clara y objetiva a la apoderada			
El candidato argumenta basado en el manual de convivencia del establecimiento			
El candidato le informa a la apoderada el derecho que ella tiene a conocer dicho documento			
Logra controlar la situación y comprometer a la apoderada en el proceso de			

enseñanza aprendizaje de su hija.			
Al finalizar la entrevista la apoderada se muestra tranquila y conforme.			

Impresiones desde el punto de vista de los observadores

Director (a)

Inspector (a)

U.T.P

SITUACIÓN Nº 3

Nombre de la Situación “ Colisión en el uso de recursos “	
TIPO DE COMPETENCIA	DISTINTIVA
Nombre de la Competencia	Orientación al logro
OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN	
Identificar el nivel de manejo que posee el candidato en la distribución de los recursos de aprendizaje y el foco en los logros de aprendizaje de sus decisiones.	

SOBRE LA SITUACIÓN.	
Lugar de desarrollo	Oficina del director
Protagonistas del conflicto	Encargado de Enlaces, profesor de Lenguaje y Comunicación de 6º año y profesora de Artes Visuales 8º
Origen del Conflicto	Los profesores de las áreas de Lenguaje y Comunicación y de Artes Visuales discuten por el uso de la sala de enlaces (colisión)
Conflicto	Ambos profesores se dirigen con su curso, al mismo tiempo, hacia la sala de enlaces, el encargado no sabe a quién entregar el recurso y va a preguntarle al candidato
Contexto en que se desarrolla	Se genera una discusión en la entrada de la sala, el encargado de enlaces pide a los profesores que esperen mientras consulta al candidato.

INTERVENCIÓN DEL CANDIDATO.	
Lugar de desarrollo	Oficina del director
Información al candidato	El candidato es informado por el encargado de enlaces en relación a la situación emergente. El candidato tiene 5 minutos para tomar una decisión y 10 minutos para planificar una solución al problema.
Sobre la Resolución del conflicto	El postulante cuenta con todos los documentos institucionales. Proyecto de mejoramiento Sep, etc.,

SOBRE LA EVALUACIÓN.	
Observadores	Equipo de gestión del establecimiento que recibe al candidato (director, U.T.P, Inspector)
Forma de Evaluación	Lista de Cotejos e impresiones de los observadores

Nivel bajo: 1 punto

Nivel Medio: 3 puntos

Nivel Avanzado: 5 puntos

LISTA DE COTEJOS

INDICADORES A EVALUAR	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
El postulante toma una decisión en base a las metas institucionales			
El candidato instruye al encargado de enlaces para que le ofrezca otros recursos al profesor que no recibe la sala enlaces			
El postulante planifica una solución basado en el plan de mejora			
El candidato bosqueja un sistema de control basado en la situación de aprendizaje y en la planificación del docente			
El candidato, basado en los recursos digitales del establecimiento crea un plan B			
El candidato manifiesta la intención de supervisar la situación de aprendizaje del profesor al que le asigno la sala enlaces,			

Impresiones desde el punto de vista de los observadores.

Director (a)

Inspector (a)

U.T.P

MATRIZ PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Terminado el proceso de selección, las Comisiones Calificadoras deben ordenar a los participantes preseleccionados, en estricto orden de puntaje, ponderando los aspectos acumulados, y elaborando un Informe, que detalle el resultado obtenido por cada postulante pre seleccionado. En base a este Informe, resuelve la Autoridad Edilicia.

Para facilitar una lectura fácil de la información y un acceso fácil a los resultados que cada candidato obtuvo en el proceso es que se diseña una Matriz par la Toma de Decisiones. En ella se podrá apreciar claramente y Etapa a Etapa toda la información ponderada del proceso.

Esto con la finalidad de que quien toma la decisión final, el Alcalde pueda decidir en base a datos y estadísticas.

MATRIZ PARA RESOLUCIÓN DE TOMA DE DECISIÓN.

CANDIDATO	ETAPA 1				ETAPA 2				ETAPA 3	PUNTAJE FINAL
NOMBRE	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	
	Evaluación del desempeño	Experiencia Docente	Perfeccionamiento Pertinente	Test Psicológico	Proyecto de Mejoramiento	Entrevista Personal	Entrevista sicológica	Test de Competencias	Roll Playing	
	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.
	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.
	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.
	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.
	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.
	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.	_____pts.

RESPONSABLES DEL PROCESO.

La elección del candidato ideal para ocupar el puesto de director de colegio es una tarea por decir lo menos complicada. La literatura especializada y las últimas investigaciones dan fe de la importancia del director de escuela y de la incidencia que tiene en los aprendizajes de los alumnos, especialmente de los más vulnerables. Es por eso que consideramos pertinente enriquecer la Comisión Calificadora del proceso agregando a actores relevantes del quehacer en un colegio.

La ley 19979, del 6 de noviembre de 2004, explicita claramente quienes deben conformar la Comisión Calificadora de Concurso Público para el cargo de directores de Colegios.

El nº 6 del artículo 5 de dicha ley establece lo siguiente: Las Comisiones Calificadoras de Concursos estarán integradas por:

a) El Director del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda.

b) Un Director de otro establecimiento educacional del Sostenedor que imparta el mismo nivel de enseñanza en la comuna. En el evento que no hubiese otro Director del mismo nivel, integrará cualquier Director que labore para el Sostenedor en la comuna. Estos profesionales serán elegidos por sorteo entre sus pares que pudiesen integrar la comisión.

c) Un representante del Centro General de Padres y Apoderados del establecimiento, elegido por éstos.

d) Un docente elegido por sorteo de entre los profesores de la dotación del establecimiento.

e) Un funcionario del respectivo departamento provincial de educación, quien actuará como ministro de fe.

Esta comisión debe constituirse y funcionar según el reglamento que establece su funcionamiento.

Para complementar esta comisión, y hacerla más objetiva y representativa, nuestra propuesta contempla incorporar al resto del equipo de gestión para incluir una visión técnica y más global de las competencias del candidato al puesto de director. Las personas que deben conformar la comisión además de los que la ley establece son las siguientes:

JEFE UNIDAD TÉCNICA PEDAGOGICA: El Sostenedor podrá elegir un jefe técnico que pertenezca al departamento y que sea reconocido por su capacidad y su profesionalismo.

INSPECTOR GENERAL: La visión de este es fundamental ya que, es el encargado de secundar al director y de apoyar directamente la gestión. Se solicita que se elija entre los más reconocidos por su competencia.

La nueva comisión quedará conformada por todos aquellos miembros de la comunidad educativa que interactúan con el director y quienes finalmente deben ser considerados en las prácticas directivas e institucionales.

**CUARTO CAPÍTULO: PERCEPCIÓN DEL MODELO POR PARTE DE JEFES
DAEM DE CURICÓ.**

PERCEPCIONES SOBRE MODELO PROPUESTO.

Respecto a la recepción de las percepciones sobre la propuesta del proceso de selección de Directores, se presentó una encuesta respecto a los procesos que involucran la misma, en la cual a su vez se han presentado diversas opiniones de parte de alguno de los DAEM que participaron en el proceso. Estos Departamentos de Educación nos han prestado apoyo con sus opiniones en relación al análisis de las leyes vigentes en el proceso de selección de directores y su aplicación en el Sistema Municipal.

Cada Departamento de Educación Municipal (DAEM) nos proporciono conclusiones y acotaciones importantes que se deben consideradas para mejorar según las necesidades individuales del Departamento de Educación que adopte el modelo, todo esto considerando que los requerimientos para cada establecimiento son diferentes en cantidad de alumnos, ubicación geográfica, tipo de enseñanza, etc.

Respecto a este proceso el DAEM de Vichuquen, aun no presenta la información para realizar la verificación del proceso, por motivos que se desconocen.

Dos de los DAEM que por razones de tiempo y compromisos se restaron a este proceso. La Srta. María Pía Botello Encargada de Personal del Departamento de Educación Municipal del **DAEM de Curicó no participo en el proceso de validación**, al igual que el Sr. Francisco Doussani, Jefe **DAEM de Teno**. Este último por motivos de salud no participo en el proceso de validación, pero apporto información relevante y asesoría en la recopilación de información.

El resto de los Departamentos de Educación Municipales de la provincia aportaron opiniones que a continuación se detallan, según resultados respecto a la encuesta realizada para recepción, comparación de información, para contribuir a la validación de la propuesta.

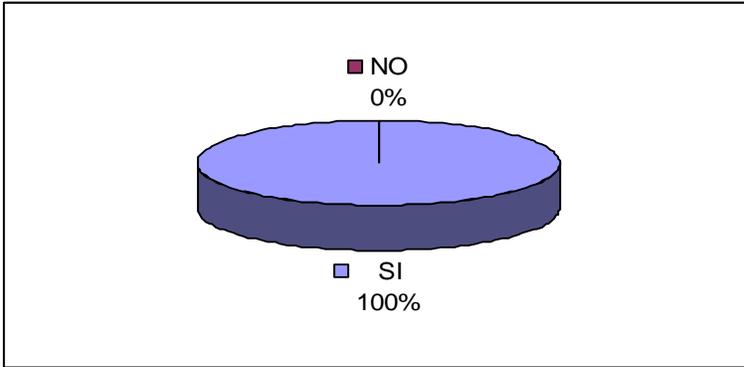
Los DAEM que participaron en este proceso final de validación fueron:

1. Sr. Julio Martínez, Jefe del **DAEM de Rauco**.
2. Sr. Nelson Torres, Jefe del **DAEM de Molina**.
3. Sr. Manuel Troncoso, Jefe del **DAEM de Romeral**.
4. Sr. Pedro Miranda, Jefe del **DAEM de Hualañe**.
5. Sr. Carlos Pavez, Jefe del **DAEM de Licanten**.
6. Sr. Hernán Gutiérrez, Encargado de Personal **DAEM de Sagrada Familia**.

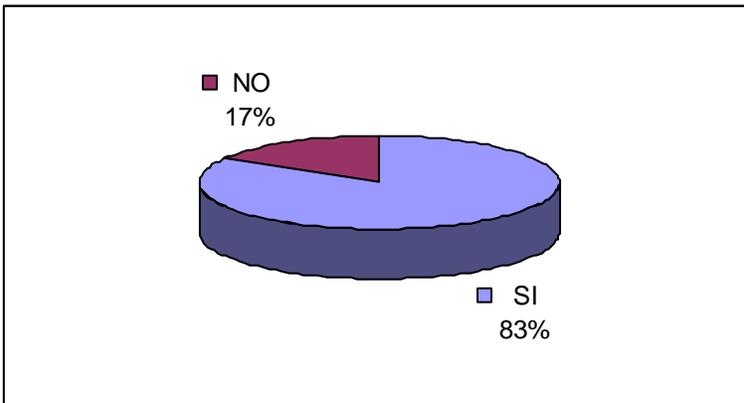
Los resultados arrojados en este proceso se detallan y se grafican a continuación:

Respecto del estudio y análisis de la propuesta de selección de directores el 100% de los DAEM que participaron en este proceso consideraron que dicha propuesta es aplicable.

SI	NO
6	0



En relación a las bases de la Propuesta de Selección de Directores, un 83% de los DAEM consideran que existen modificaciones enriquecedoras, respecto a las bases utilizadas por su departamento de educación en procesos anteriores.



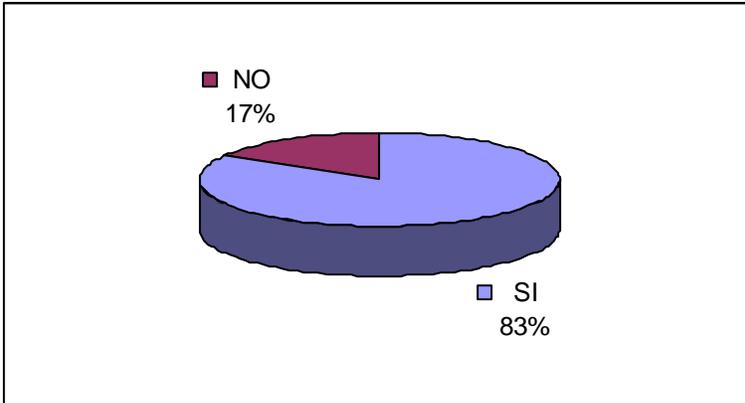
SI	NO
5	1

Solo el **DAEM de Romeral** que corresponde al 13%, responde que **NO**, producto que **no poseen bases para la selección de directores**, estaban en

proceso de realizar este año 2010 su primer concurso el cual a la fecha no se realiza ya que el Sr. Alcalde no da la autorización para realizar dicho proceso a la fecha en que se aplicó la etapa de validación.

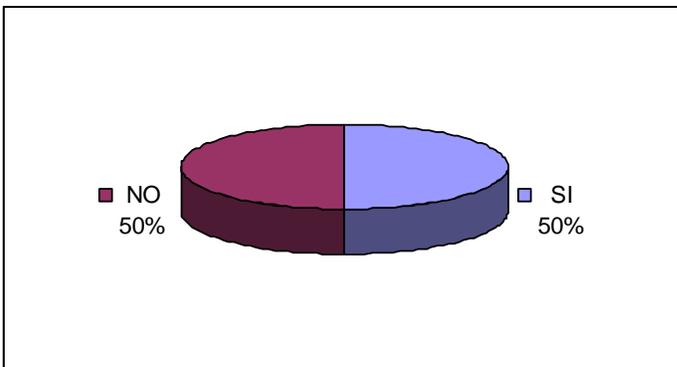
El **DAEM de Molina** considera que es una propuesta muy adecuada. El **DAEM de Licanten**, indica que se presenta un aporte en áreas bien definidas y claras respecto de las exigencias para el perfil del director. **El DAEM de Hualañe**, considera que es un aporte real el que participen otros profesionales para determinar el perfil del profesional que asuma el rol del director y también es importante la aplicación de un test que evalúe las competencias que posee el o los candidatos.

En comparación con las leyes que rigen el proceso de selección de Directores, el 83% de los DAEM considera que la Propuesta de Selección de Directores cumple con los requerimientos legales establecidos a la fecha, solo el DAEM de Hualañe que equivale al 17%, considera que NO ya que algunos aspectos que se presentan en la propuesta de selección de directores están considerados en el mensaje N° 517.358, ingresado a la cámara de Diputados, proyecto de la presidencia con el cual pretende iniciar un proyecto de Ley de calidad y equidad de la educación.



SI	NO
5	1

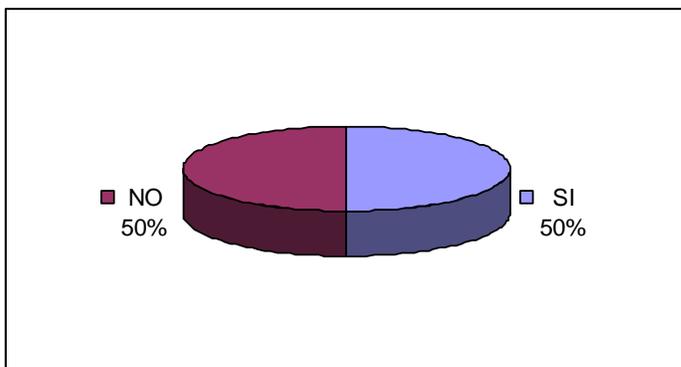
En consideración con los requisitos de postulación de los Candidatos en la Propuesta de Selección de Directores los DAEM están en opiniones equitativas ya que un 50% consideran que se presentan requisitos que en su sistema de selección no se consideraban anteriormente, y a su vez hay un 50% de los DAEM que considera que no se presentan nuevos requisitos respecto a sus bases utilizadas en procesos anteriores.



SI	NO
3	3

Solo el DAEM de Licanten especifica que los requisitos que ellos no consideraban eran: la experiencia laboral, capacidad administrativa, exigencia de estudios y conocimientos previos.

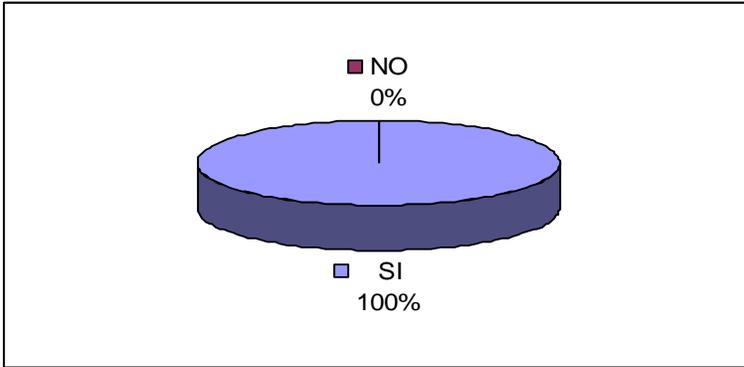
De los antecedentes para postular el 50% de los DAEM, Estiman que en la propuesta de Selección de Directores, se presentan aportes respecto al proceso de selección de Directores que se realizan en sus Departamentos de Educación municipal. Y el otro 50% considera que no existen nuevos antecedentes de postulación que enriquezcan su proceso de selección de directores.



SI	NO
3	3

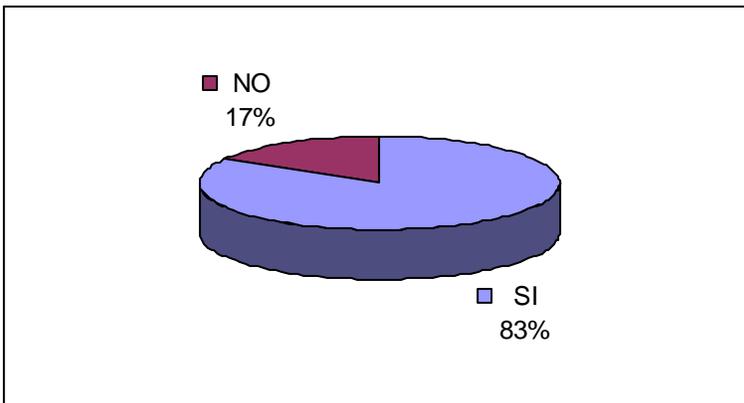
Solo el DAEM de Licanten, indica que en si se consideran nuevos antecedentes como: grados académicos y competencias distintivas.

Del proceso de la selección de Directores el 100% de los DAEM, consideran pertinentes los cambios que se plantean en la propuesta de selección de Directores.



SI	NO
6	0

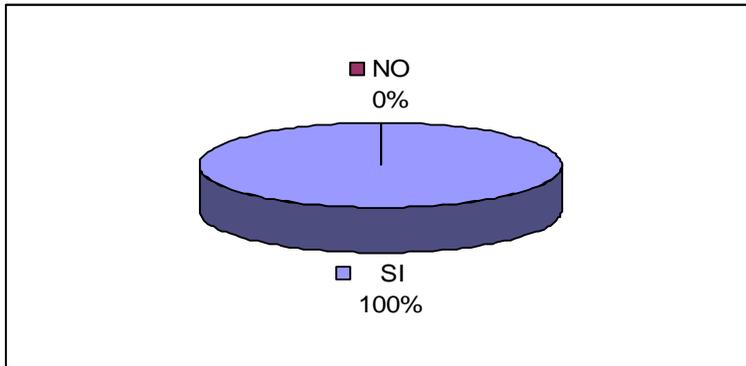
Respecto a la cantidad de etapas del proceso de Proceso de selección de Directores el 83% de los DAEM creen que es pertinente extender en una etapa el proceso, para poder obtener una mayor información respecto a las características del candidato, juego de roles. Tercera etapa.



SI	NO
5	1

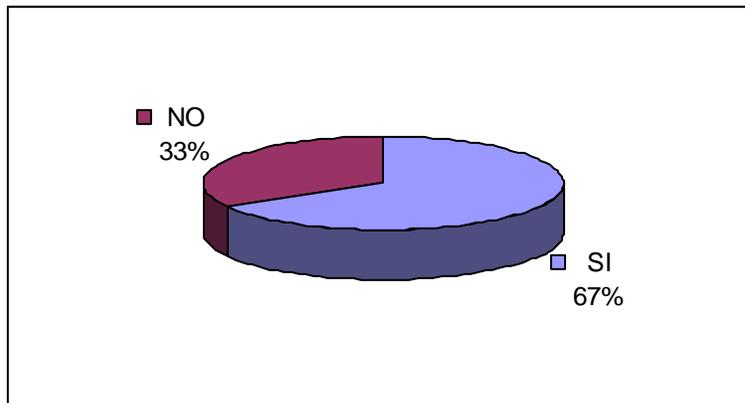
Solo el DAEM de Romeral considera que no es necesario extender el proceso ya que considera que basta con los requisitos y antecedentes recogidos en dos etapas.

En relación a la tercera etapa el 100% de los DAEM, consideran que el juego de roles cumple con obtener información respecto a las competencias del candidato.



SI	NO
6	0

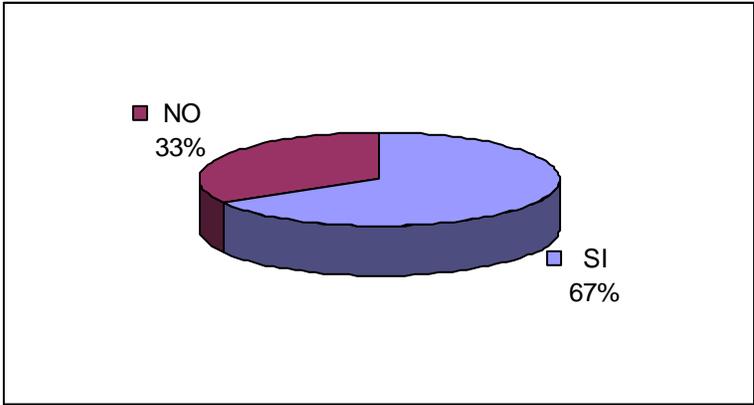
Considerando la ponderación que se determina a cada uno de los procesos que se presentan en las etapas del Proceso de Selección de Directores el 67% de los DAEM están de acuerdo con la ponderación propuesta. Solo un 33% no está de acuerdo con la ponderación.



SI	NO
4	2

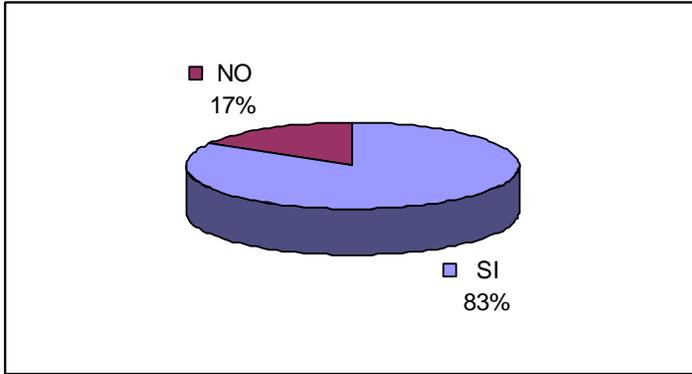
Los DAEM de Sagrada Familia y Molina, constituyen el porcentaje que no está de acuerdo con la ponderación, Sagrada Familia cambiaría los porcentajes en el Proceso N° 2 en las etapas 2.1 con un 25%; 2.2 con un 35%; 2.3 con un 30%; 2.4 con un 10%. Molina modificaría el proceso N° 1 en las etapas 1.3 con un 30%.

De acuerdo con el Proceso de Selección de Directores el 67% de los DAEM consideran que la decisión final debería ser determinada por la comisión respecto a los resultados obtenidos por el mejor candidato en el proceso y solo el 33% de los DAEM consideran que la decisión final corresponda al alcalde, previo informe emitido por la comisión evaluadora con los resultados correspondientes a cada candidato.



SI	NO
4	2

El 83% de los DAEM consideran que es un aporte real, el integrar a la Comisión Evaluadora del Proceso de Selección de Directores al Inspector General y Jefe Unidad Técnica Pedagógica, para dar mayor solidez al proceso, producto de la importancia que estos dos agentes presentan en el proceso de gestión del establecimiento y solo un 17% de los DAEM no considera relevante la participación de estos dos agentes en dicho proceso.



SI	NO
5	1

Incluida en la ficha de validación algunos DAEM escribieron algunas observaciones que se detallan a continuación:

El DAEM de Hualañe, entrega sus felicitaciones por el aporte significativo de dicha propuesta, sugiere que en el proyecto se incorpore antecedentes sobre el diseño y elaboración de proyectos, por ser una necesidad latente, para incorporar recursos en los establecimientos por otra vía que no sea de la subvención, por lo tanto, presentar antecedentes de vivencias sobre experiencias de proyectos realizados por los candidatos y el perfeccionamiento sobre el área antes mencionada.

El DAEM de Licanten considera que la propuesta aporta para tener una completa visión en la selección de nuestros docentes directivos y por ende mejorar el proceso educativo de nuestra comuna (establecimientos).

El DAEM de Sagrada Familia, indica que, como este proceso de selección de directores está sujeto a un análisis ejecutivo por una comisión certificadora, esta no debería estar limitada a un número determinado de integrantes, mientras más personas participen y que tengan directa relación con el proceso se cumplirá con las condiciones de transparencia, objetividad e imparcialidad.

QUINTO CAPÍTULO: CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES.

La investigación realizada surgió en base a la necesidad de realizar un aporte real a la calidad de la educación. Las interrogantes que nos planteamos nacen y se fundan en las prácticas actuales de selección de Directores, interés que como postulantes al grado Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional son base de nuestra futura labor; es en este punto que decidimos analizar las bases y fundamentos de la Selección de Directores para colegios municipales y realizar una exhaustiva investigación en torno a las prácticas de selección para ocupar el cargo. Basados en nuestros supuestos elaboramos una Propuesta de un Modelo de Selección de Directores, para colegios municipales.

Desde la implementación de la Reforma Educacional en la década de los 90 se ha realizado un sin fin de propuestas y políticas públicas con el fin de lograr una educación de calidad. Fruto de aquello, en el año 2005 se promulgó la ley 20.006, la que establece los requerimientos que deben cumplir los candidatos al cargo de Director de colegio; este es el punto de partida para los DAEM y Corporaciones Municipales en su búsqueda de Directores competentes para el cargo.

En la investigación realizada, y como base de nuestra propuesta, se sometió a estudio el sistema de selección que realizan los DAEM (Departamentos de Educación Municipal) de la provincia de Curicó, recogiendo las opiniones de sus Jefes y Encargados de personal. Todo esto con el afán de desarrollar un sistema de Selección de Directores de Colegios, basado en las necesidades y desafíos del Sistema Municipal Chileno.

Se hace indispensable contar con directivos idóneos para desarrollar un liderazgo centrado en el aprendizaje, es necesario contar con los mejores ya que, un director debe centrar los esfuerzos de los docentes en el foco pedagógico, sorteando las

diferencias de entrada que ellos posean e incentivándolos a la mejora constante de sus prácticas pedagógicas. Los efectos –tanto directos como indirectos– del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en un cuarto (25%) del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares)⁵⁴.

Producto del análisis de los Sistemas de Selección en la provincia de Curicó, podemos afirmar que todos los Departamentos de Educación Municipal cumplen con las normativas legales insertas en la leyes 20.006 y 19.070 (Estatuto Docente).

En cuanto a si los sistemas que se utilizan en Curicó son aptos para asegurar la calidad de la Educación, podemos indicar que todos los sistemas analizados poseen deficiencias, estas son conocidas por los jefes de DAEM, quienes en sus opiniones indican que los actuales sistemas carecen de mediciones en las que se puedan apreciar las competencias de los postulantes al puesto de Director.

El análisis de los diferentes sistemas de selección de cada uno de los DAEM de la provincia de Curicó, comparados entre si y contrastados con la leyes antes mencionadas nos permitió establecer una estructura de fácil aplicación en nuestro Modelo de Selección; contando con la información aportada por los jefes DAEM, con los lineamientos de las leyes y el Marco para la Buena Dirección, logramos completar una propuesta actualizada para ejecutar la Selección en base a competencias.

Este modelo de selección de directores basado en competencias se centra en tres etapas fundamentales, donde en cada una de ellas presenta sub-etapas las cuales se detallaron anteriormente en la investigación; consecuencia de esto cada proceso

⁵⁴ Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) - Volumen 7, Número 3

presenta instrumentos para evaluar cada sub-etapa. Esto con el afán de facilitar la aplicación del proceso al encargado de personal, ingeniero de recursos humanos, psicólogo, directores de DAEM, u otros profesionales que pueden participar en el proceso según la disposición económica y necesidades de cada DAEM.

El desarrollo de la Bases de nuestra propuesta de selección de directores, en el aspecto legal, debió apegarse fielmente a las leyes, las que no permiten realizar modificaciones. Para mejorar aquellos puntos que consideramos débiles hemos añadido a este proceso elementos que consideramos significativos al momento de elegir al mejor candidato para el cargo de Director. Los elementos incluidos son: Descripción de Cargo y Perfil, Test Sicológico, Test de Competencias en base al Marco para la Buena Dirección y Role Playing.

Para fundar un proceso sólido de selección y poder contar con los mejores, el DAEM o Corporación debe dar a conocer la Descripción del Cargo, para que el candidato tenga una visión clara y pueda realizar un diagnóstico de la situación a la cual postula, así el proceso de Reclutamiento será centrado en candidatos que puedan alcanzar las competencias que el Perfil del Cargo solicita.

La Descripción del cargo se presenta como un punto de referencia claro que servirá como guía para la selección del candidato apto para el cargo, del cual se desprende el Perfil del cargo que indicara al candidato que obtenga el puesto cuáles serán sus objetivos a cumplir en el establecimiento y cuáles serán las acciones que deberá seguir para dar cumplimiento a estos dos requerimientos básicos en el desarrollo de su cargo. Tanto la Descripción del Cargo como el Perfil de Cargo, han sido propuestos en base al modelo de Fundación Chile y a las opiniones que en terreno nos entregaron los Jefes de los DAEM de Curicó, nuestro aporte se presenta en este ítem al simplificar el formato para entregar una base solida que atraiga al candidato adecuado, para servir de guía para el reclutamiento y selección y como pilar fundamental del área de recursos humanos ya que sin esto no se pueden cumplir los objetivos planteados por la organización

Otra arista importante en la selección es la ley 19.070 del 6 de noviembre de 2004, esta exige que el proceso de selección de Directores debe presentar una Comisión Calificadora de Concurso Público. Los actores que deben conformar dicha comisión son: El Director del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda, Un Director de otro establecimiento educacional, Un representante del Centro General de Padres y Apoderados del establecimiento, Un docente elegido por sorteo de entre los profesores y Un funcionario del respectivo departamento provincial de educación.

Para complementar esta comisión, y hacerla más objetiva y representativa, nuestra propuesta contempla incorporar al resto del equipo de gestión para incluir una visión técnica, más global, de las competencias del candidato al puesto de Director. Las personas que deben conformar la comisión además de los que la ley establece son las siguientes: Jefe Unidad Técnica Pedagógica: El sostenedor podrá elegir un jefe técnico que pertenezca al departamento y que sea reconocido por su capacidad y su profesionalismo, y un Inspector General, calificado como destacado, La visión de este es fundamental ya que, es el encargado de secundar al Director y de apoyar directamente la gestión. Se solicita que se elija entre los más reconocidos por su competencia.

Nuestra propuesta incorpora un proceso de selección en tres etapas, manteniendo aquellos elementos de la selección tradicional que son relevantes e incorpora elementos nuevos que marcan el énfasis en las competencias del candidato. Estas etapas a continuación se describen.

En la primera etapa se mantiene la evaluación de antecedentes, planteamos las modificaciones en la puntuación del instrumento, en la cual la ponderación considera un tanto por ciento según las descripción en el instrumento y una sub-puntuación, es decir, si él en el perfeccionamiento por Postítulo posee un 20% la

cantidad de postítulos serán evaluados dentro del mismo con puntajes donde este 20% será el 100% del ítem, que se entregará a cada uno de los antecedentes con los cuales se postula. Este cambio se propone con el fin que los candidatos que poseen grados académicos como Magíster o Doctorados en el área, no sean desplazados por otros docentes con acumulación de perfeccionamientos como diplomados y postítulos.

En la segunda etapa, si bien mantenemos la entrevista personal y la presentación del proyecto. Consideramos que la entrevista psicológica, no cumple con los requerimientos que realmente se desea ya que solo diagnostica si el candidato está sano mentalmente, nuestra propuesta apunta que la evaluación psicológica no se realice y se cambie por un test psicológico (test de 16PF de Catell; el que mide variables personales tan importantes como: Inteligencia, responsabilidad, trabajo en equipo, innovación, entre otros). Los beneficios de este cambio son: encontrar a los candidatos con mayor capacidad y amplitud de criterio en el tratamiento de la información y en la resolución de problemas.

También en esta etapa se considera agregar un test de competencias acorde a los requerimientos propuestos en el Marco Para La Buena Dirección y por los DAEM que tiene relación con las competencias que poseen los candidatos y que no son evaluados o diagnosticados en la evaluación psicológica. En esta etapa el postulante deberá referirse a los dominios que rigen el Marco Para la Buena Dirección, demostrando su capacidad de manejo de situaciones emergentes, todo esto bajo el actuar que el Marco determina, además demostrará conocimiento de las atribuciones que el cargo le confiere.

En la tercera etapa se introduce un Juego de Roles, donde podrán participar los diferentes integrantes de la comisión,. En este juego de roles o Role Playing se busca a través de la complejidad, poner a prueba el candidato midiendo las habilidades y capacidades del postulante y determinar los niveles de competencia que posee. Los beneficios de esta etapa son determinar fehacientemente la

capacidad de resolución de problemas y el manejo de competencias en relación a situaciones que deberá enfrentar si resulta elegido para el cargo.

BIBLIOGRAFÍA

A summary of McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." American Psychologist, 28, 1-14

Cabezas, E. (2006): "Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral"

Chiavenato Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos, 5º edición Mac Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

Fernández López, Javer. 2006. "gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Pp23 cap 2.

Gallego Franco, Mery, 2001. "Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de Gestión Humana basados en Competencias", Barcelona.

Granados Domínguez , Benjamín. 2007. "Gestión Del Capital Humano En El Desarrollo De La Infraestructura Del Sector Eléctrico"

Iliana Ma. Domínguez Montes, 2003. "Elaboración Del Perfil De Competencias Del Especialista WEB" Cuba.

LEY Nº 18.962. LEY ORGANICA CONSTITUCIONAL DE ENSEÑANZA.
MINISTERIO DE EDUCACION. Publicada el 10 de marzo de 1990

Prado Chiviano, Elizabet. 2009. "La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en las Competencias", pág 2

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2009) - Volumen 7, Número 3

Sescovich, Sonia. 2009. "Sotelo Sánchez , Heliodoro. 2007. "La transferencia interna de conocimiento y su efecto en el desarrollo de competencias laborales en una empresa paraestatal".

WEBGRAFÍA

- <http://www.infomipyme.com/docs/gt/empresarios/rrhh/page10.html>
- www.educacion2020.cl
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>
- www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/antecedentes.asp
- www.illustra.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130613
- <http://www.gestionescolar.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=990795c0-6504-4109-9a9e-97fbe388f33e&ID=130613>
- <http://www.gestionescolar.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130613>
- www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/

- <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/1404094E.PDF>

ANEXOS.

TEST SICOLÓGICO.

CATELL

16 PF

RECUERDE, ANOTE SUS RESPUESTAS EN LA HOJA

Y NO HAGA NINGUNA SEÑAL EN ESTE CUADERNILLO.

INSTRUCCIONES.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen contestaciones correctas o incorrectas, porque las personas tienen distintos intereses y ven las cosas desde distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de esta forma se podrá conocer mejor su forma de ser.

Anote sus contestaciones en la Hoja de respuestas que le han entregado. En primer lugar, escriba sus datos (apellidos, nombre, edad, etc.) en la parte superior. Cada afirmación tiene tres posibles alternativas: A, B, C; en la hoja encontrará estas letras con unos espacios debajo para dar sus respuestas. Las frases están ordenadas numéricamente, siga esta numeración al contestar. Lea atentamente cada afirmación y las tres posibles respuestas, así le será más fácil decidirse.

Ahora conteste a los ejemplos de práctica; para señalar su respuesta (A, B o C) rellene en la hoja el espacio debajo de la letra correspondiente. Si tiene dudas pregunte al examinador.

EJEMPLOS

1. Me gusta presenciar un competición deportiva:
A. Sí B. A veces C. No
2. Prefiero las personas:
A. Reservadas B. Término medio C. Que hacen amigos fácilmente
3. El dinero no hace la felicidad:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

4. "Toro" es a "Ternero" como "Potro" es a:

A. Potrillo B. Ternera C. Yegua

En el último ejemplo sí hay una contestación correcta (Potrillo), pero existen muy pocas afirmaciones de este tipo.

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

- * No piense demasiado las afirmaciones, ni emplee mucho tiempo en decidirse. Las frases son muy cortas para darle todos los detalles que Ud. quisiera; por ejemplo, se ha puesto "presenciar una competición deportiva", y tal vez a Ud. le guste más el fútbol que le baloncesto; debe contestar pensando en lo que es habitual para Ud. Generalmente se contestan cinco o seis por minuto, y se tarda poco más de media hora para completar todo el Cuadernillo.
- * Evite señalar la respuesta "término medio" o equivalente, excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras ("sí", "no" o respuestas extremas); lo corriente es que esto le ocurra sólo cada tres o más afirmaciones.
- * Procure no dejar ninguna afirmación sin contestar. Es posible que alguna no tenga nada que ver con Ud. (porque no se aplica perfectamente a su caso); intente elegir la respuesta que vaya mejor con su modo de ser. Tal vez algunas afirmaciones le parezcan muy personales; no se preocupe y recuerde que las hojas de respuestas se guardan como documentos confidenciales y no pueden ser valoradas sin una plantilla especial; por otra parte, al obtener los resultados no se consideran las respuesta una a una, sino globalmente.
- * Por último, conteste sinceramente. No señale sus repuestas pensando en lo que "es bueno" o "lo que interesa" para impresionar al examinador.

ESPERE. NO PASE A LA PAGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUEN

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar al Cuestionario:
A. Sí B. No estoy seguro C. No
2. Estoy dispuesto(a) a contestar todas las afirmaciones con sinceridad:
A. Sí B. No estoy seguro C. No
3. ¿Cuáles de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?
A. Algo B. Nada C. Mucho
4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:
A. Sí B. Frecuentemente C. Raras Veces
5. Evito criticar a la gente y sus ideas:
A. Sí B. Algunas Veces C. No
6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente si creo que las merece:
A. Generalmente B. Algunas Veces C. Nunca
7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:
A. Les dejo solucionar sus problemas
B. No estoy seguro
C. Razono con ellos la solución
9. En situaciones sociales:
A. Fácilmente soy de los que toman la iniciativa
B. Intervengo algunas veces
C. Prefiero quedarme tranquilamente a distancia
10. Sería más interesante ser:
A. Ingeniero de la Construcción
B. No estoy seguro entre los dos

C. Escritor de Teatro

11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piensen demasiado bien de sí mismas:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:

A. Verdadero **B. Término Medio** **C. Falso**

13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

15. Cuando me critican por algo que no he hecho:

A. No me siento culpable
B. Término Medio
C. Todavía me siento un poco culpable

16. Casi todo se puede comprar con dinero:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran cosas como los demás:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

18. En ocasiones, mirándome al espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:

A. Verdadero B. Término Medio C. Falso

19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

20. Preferiría tener una casa:

- A. En un barrio con vida social
- B. Término Medio
- C. Aislada en el bosque

21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:

- A. El cocinero de un buen restaurante
- B. No estoy seguro entre ambos
- C. El que sirve las mesas en el restaurante

22. "Cansado" es a "Trabajar", como "Orgullosa" es a:

A. Sonreír **B. Tener éxito** **C. Ser feliz**

23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

24. Una ley anticuada debería cambiarse:

- A. Sólo después de muchas discusiones
- B. Término Medio
- C. Inmediatamente

25. La mayor parte de las personas me considera un interlocutor agradable:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:

A. Más de una vez por semana (lo corriente)

B. Alrededor de una vez por semana (lo corriente)

C. Menos de una vez por semana (lo corriente)

27. Cuando veo gente desastrada y sucia:

A. Lo acepto simplemente

B. Término Medio

C. Me disgusta y me fastidia.

28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:

A. Sí

B. Término Medio

C. No

29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar gente discutir:

A. Verdadero

B. No estoy seguro

C. Falso

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio:

A. Sí

B. Algunas Veces

C. No

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:

A. De acuerdo

B. No estoy de acuerdo

C. En desacuerdo

32. Hablo acerca de mis sentimientos:

A. Sólo si es necesario

B. Término Medio

C. Fácilmente, siempre que tengo ocasión

33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:

A. Verdadero

B. Término Medio

C. Falso

34. Si mi Jefe (Profesor) me llama a su despacho:

A. Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo.

B. Término Medio

C. Temo haber hecho algo malo.

35. Mis decisiones se apoyan más en:

A. El corazón

B. Los sentimientos y la razón por igual

C. La cabeza

36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:

A. Algunas veces B. A menudo C. La mayoría de las veces

37. Cuando hablo con alguien, me gusta:

A. Decir las cosas tal como se me ocurren

B. Término Medio

C. Organizar antes mis ideas

38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día:

A. Sí

B. Término Medio

C. No

39. He sido elegido para hacer algo:

A. Sólo en pocas ocasiones B. Varias Veces C. Muchas Veces

40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferentes de las otras dos?

A. Vela

B. Luna

C. Luz eléctrica

41. "Sorpresa" es a "Extraño", como "Miedo" es a:

A. Valeroso

B. Ansioso

C. Terrible

42. A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:

- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
43. Me siento inquieto cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
- A. Verdadero B. Término Medio C. Falso
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
- A. Sí B. Término Medio C. No**
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:
- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
46. Creo que es más importante mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso**
47. Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:
- A. Sí B. Término Medio C. No**
48. En mi época de estudiante me gustaba(gusta):
- A. La música B. No estoy seguro C. La actividad de tipo manual**
49. Si una persona se enoja conmigo:
- A. Intento calmarla B. No estoy seguro C. Me irrito con ella**

50. Para los padres es más importante:
- A. Ayudar a sus hijos a desarrollarse afectivamente**
 B. Término Medio
 C. Enseñarles a controlar sus emociones
51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:
- A. Sí** **B. Término Medio** **C. No**
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:
- A. Muy raramente** **B. Término Medio** **C. Muy a menudo**
53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:
- A. Sí B. Término Medio C. No
54. Lo que el mundo necesita es:
- A. Ciudadanos más sensatos y constantes
 B. No estoy seguro
 C. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor
55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:
- A. Sí** **B. No estoy seguro** **C. No**
56. Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidos:
- A. Sí B. Término Medio C. No
57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:

A. Guardabosques **B. No estoy seguro** **C. Profesor de Ed. Media**

59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?

A. $\frac{3}{7}$ B. $\frac{3}{9}$ C. $\frac{3}{11}$

60. "Tamaño" es a "Longitud" como "Delito" es a:

A. Prisión **B. Castigo** **C. Robo**

61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:

A. Verdadero **B. No estoy seguro** **C. Falso**

62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

64. Es mejor ser cauto y esperar poco, que ser optimista y esperar siempre el éxito:

A. Verdadero **B. No estoy seguro** **C. Falso**

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado(a), aunque me considera una persona agradable:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

A. Sí B. Término Medio C. No

68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o a "devolver el golpe":

A. Verdadero **B. No estoy seguro** **C. Falso**

69. En tareas de grupo, preferiría:

A. Intentar mejorar los preparativos.

B. Término Medio

C. Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las normas.

70. Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:

A. Sí **B. Término Medio** **C. No**

71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusto:

A. No me importa nada **B. Término Medio** **C. Me siento afectado**

72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo, que ser admirado por mis resultados:

A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso

74. Para estar informado, prefiero:
- A. Discutir los acontecimientos con la gente.
 - B. Término Medio
 - C. Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad.
75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:
- A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso**
76. Me encuentro más rechazado que ayudado por el tipo de críticas que la gente suele hacer:
- A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca**
77. En las fiestas de cumpleaños:
- A. Me gusta hacer regalos personales**
 - B. No estoy seguro
 - C. Pienso que comprar regalos es un poco latoso.
78. "AB" es a "dc" como "SR" es a:
- A. qp B. pq C. tu
79. "Mejor" es a "pésimo" como "Menor" es a:
- A. Mayor B. Optimo C. Máximo
80. Mis amigos me han fallado:
- A. Rara vez B. Ocasionalmente C. Muchas veces**
81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:
- A. Verdadero B. Término Medio C. Falso**

82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado:

A. Sí

B. Término Medio

C. No

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:

A. Intento organizarme antes de que aparezcan.

B. Término Medio

C. Por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan.

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

A. Sí

B. Término Medio

C. No

85. He experimentado en varias situaciones sociales el "nerviosismo de hablar en público":

A. Muy frecuentemente

B. Ocasionalmente

C. Casi nunca

86. Prefiero leer:

A. Una narración realista de contiendas o políticas.

B. No estoy seguro

C. Una novela imaginativa y delicada.

87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

A. Sí

B. Término Medio

C. No

88. Suelo olvidar muchas cosas triviales sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad:

A. Sí

B. Término Medio

C. No

89. Me gustaría la profesión de Veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:

A. Sí B. Término Medio C. No

90. Me resulta incómodo que me dediquen elogios o cumplidos:

A. Sí B. Término Medio C. No

91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:

A. Mantenía mi opinión B. Término Medio C. Aceptaba su autoridad

92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.

A. Sí B. Término Medio C. No

93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:

A. Verdadero B. Término Medio C. Falso

94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:

A. A menudo B. Algunas veces C. Nunca

95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:

A. Sí B. Término Medio C. No

96. Ante un nuevo invento práctico, me gustaría:

A. Trabajar sobre él B. No estoy seguro C. Venderlo a la gente

97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:
A. OXXX B. OOOX C. XOOO
98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé porqué:
A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:

A. A menudo

B. Ocasionalmente

C. Nunca

100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno.

A. Sí

B. Término medio

C. No

101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:

A. Sí

B. Término medio

C. No

102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:

A. Sí

B. Término medio

C. No

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:

A. Sí

B. Término medio

C. No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en un reunión social:

A. Verdadero

B. No estoy seguro

C. Falso

105. Sería más interesante ser:

A. Orientador vocacional para ayudar a los jóvenes en la búsqueda de profesión.

B. No estoy seguro

C. Directivo de una empresa industrial.

106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:

A. Verdadero

B. Término medio

C. Falso

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:

A. Sí

B. Término medio

C. No

108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:

A. Verdadero

B. No estoy seguro

C. Falso

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:

A. A menudo

B. Ocasionalmente

C. Nunca

110. Me gustaría más tener un trabajo con:

A. Un determinado sueldo fijo

B. Término medio

C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco.

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:

A. Mucho

B. Algo

C. Nada en absoluto

112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:

A. Sí

B. Término medio

C. No

113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:

- A. Sí** **B. Término medio** **C. No**
114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:
 A. Sí B. Término medio C. No
115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:
 A. Atendiendo a los clientes
 B. Término medio
 C. Llevando las cuentas o los archivos
116. "Pala" es a "cavar" como "cuchillo" es a:
 A. Cortar B. Afilar C. Picar
117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:
 A. Me quedo tranquilo B. Término medio C. La menosprecio
118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:
 A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten.
 B. Término medio
 C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.
119. Creo que se me describe mejor como:
 A. Comedido y reposado B. Término medio C. Enérgico
120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:
 A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso
121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque sé que no debería hacerlo:
 A. Algunas veces B. Casi nunca C. Nunca

122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargan a mí:

A. Sí

B. Término medio

C. No

123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:

A. Sí

B. Término medio

C. No

124. Me gusta la música:

A. Ligera, movida y animada **B. Término medio** **C. Emotiva y sentimental**

125. Si estoy completamente seguro(a) de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa un problema:

A. Sí

B. Término medio

C. No

126. En un viaje largo, preferiría:

A. Leer algo profundo pero interesante

B. No estoy seguro

C. Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viajes.

127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierdan la calma y la cortesía:

A. Sí

B. Término medio

C. No

128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:

A. Sí

B. Término medio

C. No

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:

- A. Sí B. Término medio C. No
130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:
- A. En equipo B. No estoy seguro C. Yo solo**
131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":
- A. Sí B. No estoy seguro C. No**
132. Suelo enojarme con las personas demasiado pronto:
- A. Sí B. Término medio C. No**
133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:
- A. Sí B. Término medio C. No
134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:
- A. Abogado B. No estoy seguro C. Navegante o piloto**
135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:
- A. Espina B. Pétalo C. Aroma
136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:
- A. Verdadero B. Término medio C. Falso**
137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mi alrededor:
- A. Sí B. Término medio C. No**

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:

A. Sí

B. Término medio

C. No

139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:

A. Verdadero

B. No estoy seguro

C. Falso

140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:

A. Sí

B. Término medio

C. No

141. En el trato social:

A. Muestro mis emociones tal como las siento.

B. Término medio

C. Guardo mis emociones para mis adentros.

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:

A. Sí

B. No estoy seguro

C. No

143. A veces digo extravagancias en broma, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:

A. Sí

B. Término medio

C. No

144. Me agradaría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.:

A. Sí

B. No estoy seguro

C. No

145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:

A. Verdadero

B. No estoy seguro

C. Falso

146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:
- A. "Es un mentiroso"**
B. Término medio
C. "Evidentemente no está bien informado"
147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:
- A. Sí** **B. No estoy seguro** **C. No**
148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:
- A. Me gustaría ver quién es el ganador.**
B. Término medio
C. Desearía que se suavizara de nuevo la situación.
149. Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:
- A. Sí** **B. Término medio** **C. No**
150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas:
- A. Verdadero** **B. No estoy seguro** **C. Falso**
151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:
- A. Sí B. Algunas veces C. No
152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:
- A. Verdadero** **B. No estoy seguro** **C. Falso**
153. Me parece más interesante ser:

A. Artista B. No estoy seguro C. Secretario de un club social

154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:

A. Ancho B. Zig zag C. Recto

155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:

A. A menudo B. Ocasionalmente C. Prácticamente nunca

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:

A. Sí B. Término medio C. No

157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:

A. Sí B. Término medio C. No

158. Me consideran una persona muy entusiasta:

A. Sí B. Término medio C. No

159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:

A. Sí B. Término medio C. No

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:

A. La dejo pasar

B. Término medio

C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla.

163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:

A. Sí

B. Término medio

C. No

164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:

A. Sí

B. No estoy seguro

C. No

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:

A. Sí

B. No estoy seguro

C. No

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:

A. Verdadero

B. Término medio

C. Falso

- 167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:**

A. Sí

B. Término medio

C. No

168. Aprendo mejor:

A. Leyendo un libro bien escrito

B. Término medio

C. Participando en un grupo de discusión

169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:

A. Siempre

B. Generalmente

C. Sólo si es posible

170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeña cosas, aunque reconozca que son triviales:

A. Siempre **B. Generalmente** **C. No**

171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:

A. Verdadero **B. No estoy seguro** **C. Falso**

172. Si se me pidiera colaborar en una campaña caritativa:

A. Aceptaría
B. No estoy seguro
C. Diría cortésmente que estoy ocupado

173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:

A. En ningún sitio B. Lejos C. En otro sitio

174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:

A. Sí B. No estoy seguro C. No

175. Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

176. Creo que está más de acuerdo conmigo mostrar:

A. Aplomo en las pugnas y discusiones de una reunión.
B. No estoy seguro
C. Tolerancia con los deseos de los demás

177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

178. Me gusta un trabajo que requiera capacidad de atención y exactitud:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):

- A. Lengua o Literatura
- B. No estoy seguro
- C. Matemáticas o Aritmética

181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento:

A. Sí **B. No estoy seguro** **C. No**

182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:

- A. Es a menudo muy interesante e instructivo.**
- B. Término medio
- C. Me molesta porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia.

183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

184. En la formación del niño, es más importante:

- A. Darle bastante afecto.
- B. Término medio.
- C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables.

185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:

- A. El problema de la intención moral
- B. No estoy seguro
- C. Los problemas políticos

187. Creo que no me he saltado ninguna afirmación y he contestado a todas de modo apropiado:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL TEST DE CATELL

SOCIABILIDAD: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que es de fácil trato, adaptable, flexible y tolerante a compartir diferencias interpersonales. Puede integrarse fácilmente a equipos de trabajo y

la relación que mantiene con sus pares o gente externa al trabajo es la adecuada. (Se relaciona con la variable Extroversión)

INTELIGENCIA: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona hábil para procesar información, analítica, con rapidez mental y con un nivel cultural aceptable; se puede predecir cierta facilidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos e información de una forma eficiente a su trabajo.

AUTOCONTROL: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que generalmente establece que controla la expresión de sus emociones y conducta ante situaciones amenazantes o conflictivas. Se caracteriza además por ser una persona precavida y estudiosa antes de enfrentar alguna situación problemática. (Se relaciona con la variable Ansiedad)

DOMINANCIA: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que confía en sus capacidades y en sus ideas y que además intenta imponerlas y llevarlas a cabo con prestancia y seguridad; se puede adaptar a equipos de trabajo mientras su opinión sea tomada en cuenta. (Se relaciona con la variable Seguridad)

EXTROVERSION: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que es expresiva, jovial y demostrativa. Puede surgir dentro de un equipo de trabajo como un “líder natural”. (Se relaciona con la variable Sociabilidad)

RESPONSABILIDAD: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona comprometida y perseverante en el cumplimiento de sus deberes; generalmente trabajadora y de buen rendimiento ante el cumplimiento de metas.

SEGURIDAD: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que confía en sus habilidades y que posee un gran sentido del valor agregado que él puede aportar a su trabajo. Posee una capacidad resolutiva adecuada como para tomar decisiones de una forma eficiente. (Se relaciona con la variable Autoestima y Autonomía)

PRAGMATISMO: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona racional, con mentalidad realista. Posee una orientación práctica y dirigida a la acción concreta de las cosas. (Se relaciona con la variable Realismo)

COMPañERISMO: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por bajo la media)

Persona leal y confiable; en equipos de trabajo respeta a sus compañeros y es fiel ante ellos y hacia la sus supervisores; generalmente es una persona honesta y colaboradora con los demás. (Se relaciona con la variable Responsabilidad)

REALISMO: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona atenta a problemas prácticos, con una actitud concreta y con claridad mental para la resolución de problemas, que por lo general mantiene una actitud serena ante situaciones de emergencia y problemáticas. (Se relaciona con la variable Pragmatismo)

DIPLOMACIA: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que es capaz de mantener una postura formal y analítica ante situaciones conflictivas. Su relación con la gente es de respeto, con tacto social y carente de agresividad y mal trato. El control de su expresión puede favorecer las relaciones entre pares y con otros profesionales. (Se relaciona con la variable Autocontrol)

ANSIEDAD: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está bajo la media)

Persona generalmente inmune ante los sentimientos de culpa, que no muestra gran nerviosismo ante situaciones presionantes o amenazantes; muestra tranquilidad y una actitud relajada y confiada frente a su potencial y posterior desempeño. (Se relaciona con la variable Autocontrol y Seguridad)

INNOVACION: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona creativa y con espíritu orientado a los cambios, que cree en sus ideas; la rutina y las labores repetitivas tiende a aburrirlas y a generarles cierta frustración. Puede tender hacia la proactividad.

AUTONOMIA: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que no depende de las iniciativas grupales, con iniciativa para llevar a cabo sus tareas y mentalmente independiente. (Se relaciona con las variables Dominancia y Seguridad)

AUTOESTIMA: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que posee una favorable imagen de sí mismo; reconoce en él cualidades y generalmente tiene una actitud positiva ante la vida y nuevos desafíos. (Se relaciona con las variables Seguridad y Autonomía)

AGUANTE: (Este atributo se encuentra desarrollado si el puntaje está por sobre la media)

Persona que posee la capacidad para desenvolverse adecuadamente en ambientes laborales donde la presión y las exigencias sean altas; muestra además una actitud paciente y sin irritarse frente a situaciones difíciles en relación a lo social. (Se relaciona con las variables Autocontrol)

EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE.

EVALUACION ANTECEDENTES.

Ponderación:

0 Puntos: Nombra antecedentes, pero no presenta el documento.

1 Punto: Presenta documentos sin legalizar.

2 Puntos: Presenta documentos legalizados.

EVALUACION DE CURRICULUM VITAE AREA PROFESIONAL.

NOMBRE Y

APELLIDOS.....

ASPECTO PROFESIONAL (ITEM 1)	30 %	TOTAL
DOCTORADO	40%	
MAGISTER	30%	
TITULO UNIVERSITARIO	20%	
OTROS TITULOS O ESTUDIOS	10%	
EXPERIENCIA LABORAL	25%	
EN EDUCACION MUNICIPALIZADA	60%	
EN EDUCACION PARTICULAR O PRIVADA	40%	
CAPACITACION	20%	
CURSO DE POST GRADO TERMINADOS	40%	
CURSOS DE POST TITULO EN EL AREA O SERVICIO	30%	
CURSOS RELACIONADOS CON LA ESPECIALIDAD DEL CONCURSANTE	20%	
OTROS CURSOS	10%	
EXPERIENCIA LABORAL	25%	
5 - 9 años	20%	
10 – 14 años	30%	
15 – 20 años o mas	50%	

DISTINCIONES	25%	
Pasantías	40%	
Publicaciones	30%	
Premios	30%	

EXPERIENCIA DOCENTE

a). ACREDITACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO:

Años de Servicio	Ponderación	Puntaje Obtenido
De 5 a 9 años	20%	
De 10 a 14 años	30%	
De 15 a 20 años o mas	50%	
Total Ponderado	100%	

b).CARGOS DESEMPEÑADOS:

Cargo	Ponderación	Puntaje Obtenido
Profesor	10%	
Docente Técnico	20%	
Inspector General	30%	

Director	40%	
Total Ponderado	100%	

PERFECCIONAMIENTO PERTINENTE

TÍTULO	PONDERACION	Puntaje Obtenido
Post- título en el área de gestión	20%	
Magister en el área de gestión	30%	
Doctorado en el área de gestión	50%	
TOTAL PONDERADO	100%	

ENTREVISTA PERSONAL

PAUTA DE ENTREVISTA

FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió pedagogía?
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
	¿En qué ámbitos de la Gestión Institucional está más capacitado?
PASADO PROFESIONAL	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en este establecimiento y no en otro?
	¿Qué le llamó la atención del establecimiento?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte como director de este colegio?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros equipos de gestión?
	¿Qué opina de sus directores anteriores? ¿Qué aspectos positivos tenían? ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás estamentos del anterior establecimiento?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los estamentos? ¿Cómo la manejó?
	¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?

	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
	¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó? Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
	¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad extra profesional? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?
	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
	¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
	¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
SITUACIÓN FAMILIAR	¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos? Si es soltero ¿Tiene proyectos de matrimonio?
	Si está casado ¿su cónyuge trabaja? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
	¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?

Nº	Información que entrega cada ítem
1	FORMACIÓN: Da cuenta del conocimiento técnico que posee el postulante y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto.
2	PASADO PROFESIONAL: Se puede obtener información acerca del entusiasmo, energía y disposición que se tiene para realizar una labor particular. Se puede inferir la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
3	MOTIVO DE LA SOLICITUD: Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del establecimiento.
4	<p>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Este ítem permite recoger información relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. • Planeamiento y organización: capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas. • Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral, entendiendo el impacto en el interlocutor. • Relaciones interpersonales, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos. • Estilo de liderazgo e influencia, entendida como la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la institución. • Trabajo en equipo entendido como la capacidad de compartir tareas y responsabilidades y para conseguir metas comunes. • Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética, etc.
5	POTENCIAL DE DESARROLLO: Permite identificar la capacidad del candidato de reconocer sus fortalezas y debilidades desde una mirada objetiva, asimismo, permite conocer sus motivaciones en el ámbito profesional.

6	CONDICIONES PERSONALES: Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.
7	SITUACIÓN FAMILIAR: Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.

PAUTA DE REGISTRO DE LA ENTREVISTA INDIVIDUAL

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Observación de presentación general del candidato	
Observación de expresión verbal del candidato	

De acuerdo a lo descrito en el perfil del cargo que se está evaluando, puede completar esta pauta de referencia, a modo de ficha de orientación. Los niveles que se proponen son los siguientes:

A: Alto: Este nivel debe asignárselo a aquellos candidatos que presentan total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Bueno: Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

C: Mínimo necesario: Este nivel indica que el candidato evaluado presenta lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

D: Insatisfactorio: Se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

No identificada: Como su nombre lo indica, corresponde a cuando no se ha podido recoger información del ítem evaluado, durante la entrevista de selección.

Ítems evaluados y características identificadas					
	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					
7. Situación familiar					

Comentarios:

Marque con una X la motivación explicitada por el evaluado o lo observado por usted durante la entrevista de selección.

Motivación para la postulación			
Económica	<input type="checkbox"/>	Problemas con la jefatura	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de carrera	<input type="checkbox"/>	No está buscando trabajo	<input type="checkbox"/>
Está sin trabajo	<input type="checkbox"/>	Quiere concentrar su carga horaria	<input type="checkbox"/>
Teme quedarse sin trabajo	<input type="checkbox"/>	Efectuar mayores aportes	<input type="checkbox"/>
Mayores oportunidades de desarrollo	<input type="checkbox"/>	Otro...	<input type="checkbox"/>
Comentarios:			

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO.

Ponderación:

0 Puntos: No cumple con el aspecto

1 Punto: Presenta el aspecto pero en grado mínimo.

2 Puntos: Presenta el aspecto requerido

3 Puntos: Presenta el estándar por encima de lo requerido

I.- Diseño y Estructura.	Ponderación			
Aspectos a Evaluar	0	1	2	3
1. Está organizado de forma ordenada y comprensible.				
2. Paradigma o modelo de referencia utilizado en el Plan de Trabajo.				
3. Incorpora estructura mínima: Categorías, ámbitos, indicadores, acciones, cronograma, responsables, tiempos, recursos y evaluación.				
4. Incorpora, Plan Anual de Acción o Proyecto de Mejoramiento Educativo.				
5. Agrega los anexos necesarios: Instrumentos, pautas, base de datos, otros.				

II.- Contenido/Desarrollo.	Ponderación			
----------------------------	-------------	--	--	--

Aspectos a Evaluar	1	2	3	4
Su contenido responde a los marcos legales establecidos: Constitución Política, LOCE (o ley que la reemplace), Decretos 453, 177 y Marcos Curriculares				
1. Establece una Visión contextualizada con las políticas públicas, entorno local y señas de identidad de la población escolar.				
2. Se aprecia claridad y contundencia respecto de la Identidad y Misión Institucional.				
3. Caracteriza, en términos de capacidades el perfil de alumno(a) que se formará.				
4. Caracteriza, orienta y fortalece el perfil y práctica de los docentes.				
5. Presenta Objetivos/Metas de carácter Institucional orientados al mejoramiento de la calidad de la educación.				
6. Los Objetivos/Metas de carácter Institucional orientados principalmente a los procesos y prácticas contenidos en los elementos de gestión, dimensiones de las áreas de gestión curricular y liderazgo				
7. Orienta, conduce y articula las metas y objetivos institucionales con los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.				
8. Establece Objetivos específicos y/o procesos con sus respectivos indicadores.				
9. Los objetivos e indicadores establecen tiempos, y medios de verificación y porcentajes/grados de cumplimiento				

III.- Apreciación Global.	Ponderación			
Aspectos a Evaluar	1	2	3	4
1. Los objetivos, acciones, recursos, tiempos y responsables, garantizan viabilidad y pertinencia.				
2. Establece grados concretos de difusión, apropiación de los actores, operacionalización y articulación Institucional.				
3. Incorpora antecedentes e información de articulación y retroalimentación mutua con el PADEM.				

Aspectos a Evaluar	Ponderación Final por ítem
I.- Diseño y Estructura.	_____ Puntos.
II.- Contenido/Desarrollo.	_____ Puntos.
III.- Apreciación Global..	_____ Puntos.

Puntuación Final

_____ Puntos.

Test de Competencias en ámbitos del MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN.

Situaciones:

1.-La última medición de Simce arrojó muy bajos resultados en Matemáticas, mostrando un retroceso de 20 puntos. En el consejo de profesores, el docente que imparte el subsector indica que él no es especialista. ¿Qué debe hacer el director?

2.- Con motivo del Bicentenario, se planifican actividades curriculares destinadas a fortalecer la cultura local; durante el desarrollo de las mismas, se observa el poco apego de los alumnos con su propia cultura. ¿Qué debe hacer el director para solucionar esta situación?

3.-El sostenedor contrata un ATE para mejorar los niveles de logro de comprensión lectora en todos los niveles. ¿Qué debe hacer el director con la información de los resultados de esta intervención?

4.-Se realizará la reformulación del PEI del colegio, desde el ámbito de Liderazgo ¿Qué debe hacer el director?

5.- ¿Qué debe conocer el director para asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje?

6.- El establecimiento cuenta con dos cursos por nivel, en nb2 se presenta una diferencia en el nivel de aprendizaje; cada curso es atendido por diferentes docentes. Un curso logra mejores resultados que otro. ¿Qué debe hacer el director?

7. Se presenta un choque en el uso de los recursos Tic`s, dos profesores quieren hacer uso de la sala de enlaces. ¿Qué debe hacer el director?

8. El establecimiento necesita implementación adicional de material deportivo. El sostenedor no puede llenar esa necesidad. ¿Cuál es el procedimiento que debe realizar el director

9.- En el colegio se genera un conflicto entre los asistentes de la educación, discuten por el orden de los materiales didácticos, se acusan unos a otros sobre su perdida y deterioro. ¿Qué acciones debe realizar el director?

10.- La convivencia entre los apoderados y el colegio es casi inexistente, los profesores se quejan que no tienen apoyo de las familias de sus alumnos lo que perjudica el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños ¿Cómo debe el director integrar a los padres y apoderados?

RUBRICA.

Resp. 1	
Correcta	El director debe establecer y mantener procedimientos de monitoreo y Evaluación del desempeño de los docentes e incentivar el autodesarrollo de los docentes.
Parcialmente correcta	El director debe establecer procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño de los docentes
Incorrecta	El director debe pedir un informe a U.T.P sobre el desempeño del profesor y ser resolutivo al respecto
Resp. 2	
Correcta	Debe conocer a sus estudiantes y su realidad socio cultural para incorporar en los procesos educativos la cultura invitando a las organizaciones locales que la promuevan.
Parcialmente correcta	Debe incorporar la cultura invitando a organizaciones locales que la promuevan
Incorrecta	Debe planificar una unidad de aprendizaje que refuerce la adquisición de cultura.
Resp. 3	
Correcta	Debe asegurar la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar el servicio ATE y utilizar la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
Parcialmente correcta	Debe utilizar la información para evaluar oportunamente los aprendizajes de los alumnos.
Incorrecta	Debe informar al sostenedor cómo funciona el servicio ATE.
Resp. 4	
Correcta	Debe Promover el desarrollo de una visión compartida del Proyecto Educativo Institucional y Generar espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el Proyecto Educativo Institucional
Parcialmente correcta	Debe Promover el desarrollo de una visión compartida del Proyecto Educativo Institucional
Incorrecta	Debe preocuparse que la reformulación del Proyecto Educativo Institucional sea terminada y aprobada por el sostenedor.
Resp. 5	
Correcta	El director debe conocer El Marco Curricular Nacional y el Marco para la buena Enseñanza.
Parcialmente correcta	El director debe conocer el Marco Curricular Nacional
Incorrecta	El director debe instruir y pedir informe a U.T.P.

Resp. 6	
Correcta	El director debe generar instancias y tiempos para la reflexión docente sobre las prácticas pedagógicas en el logro de resultados y promover altas expectativas de aprendizaje entre los estudiantes profesores
Parcialmente correcta	El director debe promover instancias de reflexión pedagógica entre los docentes.
Incorrecta	El director debe pedir informe a U.T.P.
Resp. 7	
Correcta	El director debe mantener una organización eficiente para la administración de los recursos materiales y de infraestructura del establecimiento y asegurar que la administración de los recursos apoye la consecución de las metas y prioridades definidos en el proyecto educativo.
Parcialmente Correcta	El director debe mantener una organización eficiente para la administración de los recursos materiales y de infraestructura del establecimiento
Incorrecta	El director instruye el encargado de enlaces para que arregle cualquier eventualidad.
Resp. 8	
Correcta	El director debe establecer un sistema de difusión de resultados y proyectos del establecimiento, para sensibilizar a los potenciales socios y colaboradores para obtener recursos adicionales: materiales y técnicos para apoyar la implementación de los procesos de enseñanza –aprendizaje de cada nivel de estudios.
Parcialmente Correcta	El director debe obtener los recursos de la propia unidad educativa Apoderados, alumnos y docentes,
Incorrecta	El director debe hacer la solicitud al sostenedor y esperar la disponibilidad de los recursos.
Resp. 9	
Correcta	El director debe promover una cultura organizacional en la cual el personal reconozca y asuma responsabilidad colectiva en el éxito de la escuela y promover un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa para resolver los conflictos
Parcialmente Correcta	El director promueve un clima de puertas abiertas y de igualdad ante todos los actores de la comunidad educativa para la resolución de conflictos.
Incorrecta	El director designa un encargado que toma las decisiones en relación al clima y convivencia y en especial a la resolución de conflictos
Resp. 10	
Correcta	El director debe desarrollar y mantener relaciones de colaboración y

	comunicación con los padres y apoderados. Para desarrollar redes de apoyo para los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
Parcialmente correcta	El director debe desarrollar y mantener relaciones de colaboración y comunicación con los padres.
Incorrecta	El director debe llamar a reunión de apoderados y hacerle ver a éstos la importancia que tiene en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus alumnos

PAUTA DE EVALUACION DEL TEST DE COMPETENCIAS.

Ponderación:

0 Puntos: Respuesta incorrecta.

1 Punto: Respuesta Parcialmente Correcta.

2 Puntos: Respuesta Incorrecta.

PREGUNTAS	Ponderación		
	0	1	2
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

9.			
10.			

DESARROLLO DE CASO (ROLE PLAYING)

SITUACIÓN Nº 1

Nombre de la Situación“ Discusión entre Profesores “	
TIPO DE COMPETENCIA	CONDUCTUAL
Nombre de la Competencia	Enfrentar o resolver conflictos
OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN	
Medir la capacidad para argumentar y convencer a los implicados en el conflicto dado y lograr solucionar la situación emergente	

SOBRE LA SITUACIÓN	
Lugar de desarrollo	Sala de Profesores
Protagonistas del conflicto	Profesor jefe de 7º Profesor de Ciencias Sociales del curso
Origen del Conflicto	Los profesores discuten por el castigo dado a un alumno en el subsector de Ciencias Sociales, el profesor jefe increpa al profesor de Subsector porque considera que el castigo es “Demasiado” y reclama por el “mal trato que recibe el alumno.
Castigo	El alumno debe transcribir 3 páginas del libro de texto a su cuaderno porque no estaba realizando la actividad que se había encargado
Contexto en que el profesor jefe se entera	El presidente del 7º año fue, muy afectado, y casi corriendo a la sala de profesores a contarle a su profesor jefe sobre el castigo

	que uno de sus alumnos había recibido.
Enfrentamiento	El profesor Jefe espera el recreo, para increpar profesor de Ciencias y le reclama, alzando la voz, por el castigo que este dio
Respuesta del Profesor de Ciencias	El profesor de Ciencias se molesta, le grita, que el alumno es un flojo y que el entrega el castigo que el estime conveniente

INTERVENCIÓN DEL CANDIDATO.	
Lugar de desarrollo	Sala de Profesores
Información al candidato	Un profesor le informa al candidato, contándole la situación en detalle, este tiene tiempo para pensar cómo proceder.
Sobre la Resolución del conflicto	El candidato sólo cuenta con los profesores protagonistas del conflicto para darle solución y un tiempo máximo de 15 minutos para hacerlo

SOBRE LA EVALUACIÓN.	
Observadores	Equipo de gestión del establecimiento que recibe al candidato (director, U.T.P, Inspector)
Forma de Evaluación	Lista de Cotejos e impresiones de los observadores

Nivel bajo: 1 punto

Nivel Medio: 3 puntos

Nivel Avanzado: 5 puntos

LISTA DE COTEJOS			
INDICADORES A EVALUAR	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
El candidato muestra determinación al			

dirigirse a los profesores			
El candidato apela al profesionalismo de los profesores y logra calmar la situación			
Logra establecer un dialogo con ambas partes			
El candidato identifica los nudos de conflicto			
El candidato argumenta técnicamente en relación a los errores de la situación			
El candidato convence a los profesores de enfocarse en el proceso de aprendizaje de los alumnos y en el rol que a ellos les compete			

Impresiones desde el punto de vista de los observadores

Director (a)

Inspector (a)

U.T.P

SITUACIÓN Nº 2

Nombre de la Situación“ Apoderada reclama por Sanción a su hija “	
TIPO DE COMPETENCIA.	FUNCIONAL.
Nombre de la Competencia	GESTIONAL EL CLIMA Y CONVIVENCIA ESCOLAR.

OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN.

Identificar el grado de importancia que el candidato le entrega al clima y convivencia escolar y su grado de experticia para mantenerla.

SOBRE LA SITUACIÓN.

Lugar de desarrollo	Oficina del Director
Protagonista del conflicto	Apoderada y profesora Jefe de 5º año
Origen del Conflicto	La profesora jefe sanciona a la alumna porque esta le dice una grosería durante el consejo de curso
Conflicto	La apoderada reclama porque la profesora la citó, dice que ella trabaja y que debe ser el colegio quien debe cuidar a los alumnos y no debe sancionarlos por ningún motivo
Contexto en que se desarrolla	La profesora estaba solucionando conflictos de convivencia en el quinto año, durante la hora de consejo de curso. La alumna sancionada había agredido físicamente a un compañero y la profesora, basada en las normas de convivencia del establecimiento, le deja registro en la hoja de anotaciones y le incita a no agredir a nadie, ante lo cual la alumna surra una grosería que igualmente es oída por todos.

INTERVENCIÓN DEL CANDIDATO.

Lugar de desarrollo	Oficina del director
Información al candidato	El candidato es informado de la presencia de esta apoderada y sobre el motivo que la lleva a entrevistarse con él
Sobre la Resolución del conflicto	El postulante cuenta con todos los documentos institucionales y debe recibir sólo a la apoderada. Tiene 5 minutos para prepararse y diseñar una estrategia

SOBRE LA EVALUACIÓN	
Observadores	Equipo de gestión del establecimiento que recibe al candidato (director, U.T.P, Inspector)
Forma de Evaluación	Lista de Cotejos e impresiones de los observadores

Nivel bajo: 1 punto

Nivel Medio: 3 puntos

Nivel Avanzado: 5 puntos

LISTA DE COTEJOS			
INDICADORES A EVALUAR	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
El candidato muestra deferencia en el trato con la apoderada.			
El postulante identifica los nudos críticos de la situación y se los expone de manera clara y objetiva a la apoderada			
El candidato argumenta basado en el manual de convivencia del establecimiento			
El candidato le informa a la apoderada el derecho que ella tiene a conocer dicho documento			
Logra controlar la situación y comprometer a la apoderada en el proceso de enseñanza aprendizaje de su hija.			
Al finalizar la entrevista la apoderada se muestra tranquila y conforme.			

Impresiones desde el punto de vista de los observadores

Director (a)

Inspector (a)

--

U.T.P

SITUACIÓN Nº 3

Nombre de la Situación “ Colisión en el uso de recursos “	
TIPO DE COMPETENCIA	FUNCIONAL
Nombre de la Competencia	Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento
OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN	
Identificar el nivel de manejo que posee el candidato en la distribución de los recursos de aprendizaje y el foco que pone en sus decisiones	

SOBRE LA SITUACIÓN	
Lugar de desarrollo	Oficina del director
Protagonistas del conflicto	Encargado de Enlaces, profesor de Lenguaje y Comunicación de 6º año y profesora de Artes Visuales 8º
Origen del Conflicto	Los profesores de las áreas de Lenguaje y Comunicación y de Artes Visuales discuten por el uso de la sala de enlaces (colisión)
Conflicto	Ambos profesores se dirigen con su curso, al mismo tiempo, hacia la sala de enlaces, el

	encargado no sabe a quién entregar el recurso y va a preguntarle al candidato
Contexto en que se desarrolla	Se genera una discusión en la entrada de la sala, el encargado de enlaces pide a los profesores que esperen mientras consulta al candidato.

INTERVENCIÓN DEL CANDIDATO.	
Lugar de desarrollo	Oficina del director
Información al candidato	El candidato es informado por el encargado de enlaces en relación a la situación emergente. El candidato tiene 5 minutos para tomar una decisión y 10 minutos para planificar una solución al problema.
Sobre la Resolución del conflicto	El postulante cuenta con todos los documentos institucionales. Proyecto de mejoramiento Sep, etc,

SOBRE LA EVALUACIÓN.	
Observadores	Equipo de gestión del establecimiento que recibe al candidato (director, U.T.P, Inspector)
Forma de Evaluación	Lista de Cotejos e impresiones de los observadores

Nivel bajo: 1 punto

Nivel Medio: 3 puntos

Nivel Avanzado: 5 puntos

LISTA DE COTEJOS			
INDICADORES A EVALUAR	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
El postulante toma una decisión en base a las metas institucionales			
El candidato instruye al encargado de enlaces para que le ofrezca otros recursos al profesor que no recibe la sala enlaces			
El postulante planifica una solución			

basado en el plan de mejora			
El candidato bosqueja un sistema de control basado en la situación de aprendizaje y en la planificación del docente			
El candidato, basado en los recursos digitales del establecimiento crea un plan B			
El candidato manifiesta la intención de supervisar la situación de aprendizaje del profesor al que le asigno la sala enlaces,			

Impresiones desde el punto de vista de los observadores

Director (a)

Inspector (a)

U.T.P