



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

**LINEAMIENTOS ESTRUCTURALES DEL SISTEMA EDUCATIVO EN RELACIÓN A LA
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE NIVEL
MEDIO**

PABLO BENJAMÍN PAYLLALEF

Magíster en Psicología Organizacional

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

2026

Resumen

Se realizará un estudio descriptivo de corte transversal sobre el proceso de selección de personal que llevan adelante las instituciones educativas privadas de Nivel Medio de la Región N° 4 de la Provincia de Buenos Aires, a los fines de señalar las características de estos, en comparativa con lo que se comprende como un proceso de selección de personal profesional.

Se busca señalar las distintas características propias de las Instituciones Educativas de Nivel Medio, que provocan la falta de profesionalización en la realización de dicho proceso, generando problemáticas en el desarrollo de las propias organizaciones, atentando contra el logro de la Calidad Educativa.

Este estudio pretende lograr establecer, a partir del análisis de los procesos que se realizan en el momento del desarrollo del mismo, señalar las problemáticas que estructuran a dichos procesos y, buscar alternativas de acción que puedan provocar una mejora sustancial.

La propuesta que se pretende desarrollar, apunta a darle un énfasis mayor al desarrollo profesional de la selección de personal dentro de las Instituciones Educativas.

Abstract

An exploratory study will be carried out on the personnel selection process carried out by highschool's educational institutions of the Region No. 4 of the Province of Buenos Aires, in order to indicate their characteristics, in comparison with what it is understood as a professional process of personnel selection.

The aim is to point out the different characteristics of highschool's educational institutions, which cause a lack of professionalization in carrying out said process, generating problems in the development of the organizations themselves, undermining the achievement of Educational Quality.

This study aims to establish, from the analysis of the processes that are carried out at the time of its development, point out the problems that structure these processes and look for action alternatives that may cause substantial improvement.

The proposal to be developed aims to give a greater emphasis to the professional development of the selection of personnel within the Educational Institutions.

Palabras claves:

Selección de personal – profesional – educación – calidad educativa

Índice

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
ÍNDICE	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. MARCO TEÓRICO	11
SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11
CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES	12
EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LAS ESCUELAS DE GESTIÓN ESTATAL	15
RELACIÓN ENTRE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CALIDAD EDUCATIVA	18
AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN (P-O Fit)	21
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	23
SESGOS COGNITIVOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	25
4. METODOLOGÍA	28
HIPÓTESIS	28
DEL DIAGNÓSTICO	28
TIPO DE ESTUDIO	28
SUJETOS Y MUESTRA	28
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	29
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	30
VARIABLE A: LINEAMIENTOS ESTRUCTURALES — CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO	30
A.1. FORMACIÓN DOCENTE DE BASE Y GRADO ACADÉMICO ALCANZADO	30
A.2. ANTIGÜEDAD DOCENTE Y EN EL CARGO DIRECTIVO	31
A.3. PERCEPCIONES SOBRE LA FORMACIÓN PARA EL EJERCICIO DEL CARGO Y PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	32
VARIABLE B: PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	33
B.1. ROL DEL DIRECTIVO EN EL PROCESO Y USO DE RECURSOS EXTERNOS	33
B.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y ELABORACIÓN DE PERFILES	34
B.3. BÚSQUEDA Y DIFUSIÓN	35
B.4. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS	36
B.5. DECISIÓN E INSERCIÓN DEL CANDIDATO	36
B.6. INDUCCIÓN DEL NUEVO DOCENTE	37
B.7. SEGUIMIENTO POSTERIOR AL INGRESO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO	38
6. DISCUSIÓN	39
7. CONCLUSIONES	43
SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN RELEVADOS	43
SOBRE LOS LINEAMIENTOS ESTRUCTURALES QUE SOSTIENEN ESTAS PRÁCTICAS	44
SOBRE LA INCIDENCIA DE LA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL DIRECTIVO	44
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	45
PROPUESTA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE	45
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE PROFESIONALIZADO	48
8. BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXO I	52
ANEXO II	61

1. Introducción

Las organizaciones, sin importar su grado de tecnología o de digitalización, rama o contexto en el que se encuentren se sustentan sobre un recurso en común: el humano. Las instituciones educativas no escapan a esta realidad. Más allá de los recursos edilicios y materiales, el proceso principal que se desarrolla en ellas, de enseñanza-aprendizaje y su producto final, el conocimiento; nace de la interacción de dos principales actores: estudiantes y docentes, desarrollado desde el concepto de “acto educativo”, como lo expresa la Ley 13688 de Educación de la Provincia de Buenos Aires (2007), que lo define como: *“toda actividad curricular, extracurricular y/o complementaria efectuada bajo cuidado de la autoridad educativa, sin distinguir día, hora y lugar en que se produzcan, en el marco de las políticas educativas vigentes y del Proyecto Institucional”*

Se debe agregar a lo expresado que, al trabajar con niños, niñas y adolescentes, en lo que a organizaciones dedicadas a la enseñanza de Nivel Inicial, Primario y Secundario se refiere, podría presuponerse que la selección de aquellos docentes que formarán parte de la educación y el crecimiento de los estudiantes durante todo el trascurso de la educación obligatoria, no sólo fueron formados con altos niveles de exigencia sino que también, deben atravesar por exhaustivos procesos de selección antes de poder asumir sus cargos respectivos. Después de todo, se hablaría de profesionales que trabajarán en el día a día con menores de edad.

Se debe considerar que el paso de un estudiante por los tres niveles educativos, no es un “instante”, sino que abarca un período de 14 años de su vida. Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires, establece como objetivo de la misma:

“Asegurar la obligatoriedad escolar desde la sala de cuatro (4) años de la Educación Inicial, de todo el Nivel Primario y hasta la finalización del Nivel Secundario proveyendo, garantizando y supervisando instancias y condiciones institucionales, pedagógicas y de promoción de derechos, que se ajusten a los requerimientos de todos los ámbitos de desarrollo de la educación.”

Como se puede observar en el párrafo citado, esos 14 años de un niño o niña son obligatorios, pudiendo extenderse a 15 esos años de obligatoriedad escolar teniendo en cuenta las “Sala de 3 años”, o aún más, si se tiene en cuenta que, desde los 45 días de nacido, puede un estudiante comenzar a formarse en el sistema educativo, tal como se menciona en el Artículo 25° de la Ley 13688 de Educación de la Provincia de Buenos Aires:

“para niños desde los cuarenta y cinco (45) días a dos (2) años de edad inclusive; y Jardines de Infantes, para niños de tres (3) a cinco (5) años de edad inclusive, siendo los dos últimos años obligatorios”

No sería errado pensar en que una tarea de importancia tan trascendental para la sociedad estaría llevada adelante entonces, volviendo al punto anterior, por profesionales seleccionados rigurosamente, especialmente, teniendo en cuenta aquello que el “Marco Curricular Referencial” de la Provincia de Buenos Aires (2019) toma como objetivo fundamental de la educación en todos sus Niveles:

“La educación debe preparar a la persona para el desarrollo de sus potencialidades, para volver a unir valores e intereses fundamentales del sujeto en la actividad social e individual. De este modo, la educación tendrá como misión fundamental ayudar a construir un proyecto de vida personal, haciendo corresponder las posibilidades internas de la persona y las del entorno mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses”

Un profesional de los recursos humanos (en adelante, RR.HH.), podría considerar un desafío en sí mismo el tratar de definir competencias y buscar a profesionales idóneos para una institución educativa. Para su elaboración, podría tomar como fuente el Reglamento General de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires que, en sus artículos 51° al 54°, se encarga de desglosar tarea por tarea de la que éste es responsable, en base a tres ejes (definidos en el artículo 51°), en el que se refiere al rol del director:

“Las tareas del director, enmarcadas en las previsiones de los artículos 38 al 42 y los artículos 47 y 48 del presente Reglamento, comprende la responsabilidad de conducir los procesos de implementación del diseño curricular respectivo y del Proyecto Institucional según las siguientes dimensiones de actuación:

- 1. Lo pedagógico en tanto actos educativos en el marco del artículo 30 y concordantes del presente.*
- 2. Lo administrativo en tanto antecedente y expresión documental de la tarea institucional.*
- 3. Lo sociocomunitario en tanto condición necesaria de la relación de la institución con el contexto.”*

En relación con el rol propio del “Docente de aula” (profesor – maestro), sus tareas están desglosadas en el artículo 72° de la misma legislación antes mencionada.

Al observarse los artículos mencionados precedentemente, puede observarse algo que a simple vista llama poderosamente la atención (aunque puede resultar obvio en otro sentido): las tareas de un director y las del docente de aula, son muy diferentes, existiendo una ampliación en la cantidad de las mismas en el caso del primero, tanto así

que la propia reglamentación la separa en 3 ejes para facilitar su organización.

Sin embargo, en esa diferencia, resalta un problema interesante a tener en cuenta: la formación obligatoria para desempeñarse en ambos puestos es la misma. Esto conlleva una problemática, el propio “Marco Curricular Referencial” de la Provincia de Buenos Aires (2019), expresa algo muy puntual en relación con la selección de quienes ocupan el cargo de director: *“La evidencia muestra que la selección y retención de directores de alta calidad puede tener impactos positivos en los aprendizajes (Branch, Hanushek y Rivkin 2013; Grissom, Kalogrides y Loeb, 2012), ya que los buenos directores tienden a atraer y retener a los buenos maestros”*

Esa redundancia señalada, que se resumirá aquí como *“la selección de buenos directores atrae y retiene buenos maestros”*, choca con la realidad de los procesos de selección de personal que se producen no sólo para los cargos de gestión, sino para los cargos en general dentro de las instituciones educativas de Nivel Medio.

En relación al tema que se abordará en este trabajo integrador final profesional, no existen investigaciones directamente relacionadas, sin embargo, se pueden tomar ciertos trabajos de temáticas vinculadas, como para tener en cuenta:

Por ejemplo, Castillo Moya y Bermejo Salmon (2019) realizaron un análisis del proceso de selección del personal desde un enfoque de competencias en algunas de las instituciones de Educación Superior en el Ecuador, trabajando sobre su comportamiento actual, las causas que los suscitan y los efectos que de ellas se derivan en el momento en que se realizó dicha investigación. Como conclusiones de su análisis, consideraron que aquellos integrantes de la organización que estaban autorizados para trabajar y decidir sobre el reclutamiento y la selección de personal no poseían todas las habilidades para detectar a las personas adecuadas para cada posición, lo que redundaba en un aumento directo del riesgo a realizar selecciones equivocadas.

Por otro lado. Sánchez Herrera, Montoya y Montoya (2013) evaluaron como mejorar el proceso de selección del cuerpo académico de la Universidad Nacional de Colombia y expresan que *“este proceso es uno de los más destacados dentro de la institución, porque permite impartir calidad educativa a través del proceso de selección, utilizándolo para seleccionar los mejores profesores y catedráticos”* (p. 1)

Como se puede observar, se establece una relación directa entre “Calidad Educativa” y el proceso de selección de personal. A lo largo del análisis realizado, puntualizan como novedades a incorporar en relación con las prácticas de selección de la institución, una

Planeación estratégica de requerimientos docentes y perfiles en las Unidades Académicas convocantes; la vinculación, seguimiento y acompañamiento del talento docente; realización de análisis de riesgos y, finalmente, el desarrollo de una cultura organizacional del reclutamiento.

En la misma tónica de abordaje, se puede tener en cuenta lo investigado por Tabares Ospina, Monsalve Llano y Díez Gómez (2013), donde se trabaja en relación con las dificultades y desafíos que implica la selección de personal propiamente dicha y propone un modelo de sistema experto para atender la misma.

También, en línea con trabajos realizados sobre la selección de personal para instituciones educativas, se puede citar el de Lorca Quezada y Sáez González (2014), en el que los autores expresan que: *“se vincula a los buenos resultados organizacionales con las personas responsables en las actividades institucionales. Para ello se debe conocer cómo es el procedimiento de selección de estas personas”* (p. 9)

De esta forma, ponen énfasis en la importancia de los procesos de Selección de Personal en orden al mejoramiento de los resultados.

Por último, se puede mencionar a Robert (2007), quien hace un análisis general de las razones del éxito educativo en Finlandia, tratando en un punto específico la exigencia existente en el proceso de Selección de Personal.

Como se puede apreciar, si bien hay ciertos trabajos e investigaciones en relación con lo que implica selección de personal en instituciones educativas, no se ha podido encontrar específicamente algo que aborde el tema desde una óptica netamente organizacional. Teniendo eso en cuenta, no hay que dejar pasar por alto la importancia que reviste para un Estado la educación, como motor de una mejora y fortalecimiento en la construcción de la sociedad:

“La educación es una prioridad provincial y constituye una política de Estado para construir una sociedad justa, reafirmar la soberanía e identidad nacional, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática y republicana, respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo económico-social sustentable de la Provincia en la Nación.” (Ley 13688, Provincia de Buenos Aires).

Ante la importancia que la propia ley establece para la educación, resulta insoslayable trabajar sobre la selección de personal que se realiza, sobre aquellos que deben sostener dicha tarea y objetivo.

Por estos motivos, se abordará el siguiente problema: ¿Cuáles son los lineamientos

estructurales que subyacen a los procedimientos para la selección de personal docente en las instituciones educativas de nivel medio?

2. Objetivos

Objetivo general

Identificar los lineamientos estructurales que subyacen a los procedimientos para la selección de personal docente y caracterizar los mismos en las instituciones educativas de gestión privada de nivel medio, con el fin de elaborar una propuesta que maximice las ventajas de los sistemas existentes y minimice los problemas o la falta de profesionalización, si los hubiere.

Objetivos específicos

- Caracterizar los procedimientos utilizados para la selección de personal docente.
- Identificar los lineamientos estructurales que sostienen dichas formas de selección de personal docente.
- Comparar los procedimientos de selección de personal docente entre instituciones de Gestión Pública y Privada.
- Reconocer o establecer oportunidades de mejora a los procesos existentes.
- Definir una propuesta profesionalizada de selección de personal docente.

3. Marco Teórico

Selección de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2011), el objetivo de la selección es buscar a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, buscando mantener o aumentar la eficacia y desempeño.

Es ese sentido, cabe destacar lo que señala el autor cuando expresa que aquello que busca solucionar el proceso de selección, es la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Como se puede observar, la Selección entonces, apunta a prevenir futuras problemáticas y generar una mejora en la organización.

Por su parte, Fernández-Ríos (1999) expresa que la “Selección” es el *“proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos-trabajadores a una organización”* (p. 809). A diferencia del autor anterior, expone que dentro de la selección, se encuentran las siguientes acciones: 1) análisis y descripción de puestos, 2) elaboración de perfiles, 3) selección propiamente dicha y, 4) evaluación de la selección. Es importante señalar el desglose que el autor hace sobre las distintas operaciones o etapas básicas que componen el proceso de selección.

Puchol (2005), por su lado, comenta que los procesos de selección tienen como objetivo encontrar a la persona más adecuada para ocupar el puesto que se desea cubrir.

En consonancia con el autor antes mencionado, Rubió (2016) comenta también que la selección tiene como objetivo el encontrar el candidato que mejor se adecúe a las características del puesto requerido por la empresa. Pero, agrega también que, “el proceso de selección de personal tiene que servir para predecir cuáles serán los resultados que tendrá una persona en un determinado puesto de trabajo” (p. 185)

Se puede ver que la relación entre el candidato seleccionado y los resultados de la labor que el mismo desempeña dentro de la organización, tienen como primer vinculante a la construcción del proceso de selección que haya atravesado el mismo.

Agregando a lo antes planteado, Flores Villalpando (2014) señala que la selección es el proceso el cual se evalúan conocimientos, habilidades y experiencia del postulante, en

línea con las exigencias de la vacante a cubrir. Así mismo, señala un punto de no menor importancia: que las preferencias del postulante están alineadas con las características propias del puesto y la organización.

Para cerrar este apartado, es conveniente realizar una referencia a Aquino (2010), quien separa el proceso de selección en los siguientes pasos: pedido de personal, búsqueda, entrevista inicial, entrevista técnica, pruebas de selección, decisión, notificación, ingreso, inducción y, finalmente, seguimiento.

Como se puede observar, el concepto de “selección de personal” no implica simplemente la realización de una entrevista, sino que es parte de un proceso más complejo que, analizando no sólo el adentro de la organización, sino también el contexto que la rodea, debe evaluar a los postulantes, analizando el recorrido que hayan realizado hasta ese momento y, prospectivamente, poder establecer un posible comportamiento del mismo a futuro, dentro del puesto y la estructura de la organización en la que el mismo ingresará. Así mismo se debe destacar que, el desarrollo profesional del proceso de selección de personal, repercutirá en lo general, positivamente dentro de la organización.

Características estructurales

Todo sistema posee una estructura que está constituida por ciertos lineamientos y diseños que le brindan ciertas características para su funcionamiento. Al mismo tiempo, estas estructuras en general, toman forma a partir de reglamentos.

En el caso del Sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires, la estructura está originada desde la Ley Provincial de Educación N° 13688 que expresa en su Artículo 18° *“El Sistema Educativo Provincial es el conjunto organizado de instituciones y acciones educativas reguladas por el Estado que posibilitan la educación.”* Refuerza esta noción en su Artículo 19° cuando expone que *“Las actividades pedagógicas realizadas en los establecimientos de todos los Niveles y Modalidades estarán a cargo de personal docente titulado, conforme lo establece la normativa vigente.”*

Tomando estos dos fragmentos de la legislación, se comprende que la normativa que emitan las autoridades provinciales en materia educativa, correctamente enmarcadas en la Ley Provincial de Educación, será la que determinará características, requisitos,

procedimientos, instituciones y sujetos que brindarán la enseñanza.

Teniendo en cuenta lo antes dicho, se podría resumir brevemente la estructura normativa de la siguiente manera (en sentido descendente de jerarquía legislativa).

-Constitución Nacional

-Constitución de la Provincia de Buenos Aires

-Ley Nacional de Educación N° 26206

-Ley Provincial de Educación N° 13688

-Leyes complementarias Provinciales (por ejemplo, Ley N° 10579 “Estatuto Docente”)

-Decretos Provincia de Buenos Aires (por ejemplo, 2299/11 “Reglamento General de las Instituciones Educativa”)

-Resoluciones de la Dirección General de Cultura y Educación (por ejemplo, Resolución conjunta 1650/2024 “Régimen Académico”)

En los textos de esas normativas, se encuentran las características estructurales del Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires. El Artículo 57° de la Ley N°13688, dice claramente que

“La Dirección General de Cultura y Educación implementa la Organización, Administración y Ejecución de la Política Educativa garantizando la utilización eficiente y transparente de los recursos presupuestarios y financieros, edificios, humanos y didácticos como modo de asegurar el efectivo cumplimiento de lo establecido en esta Ley, conforme a lo estipulado en las Constituciones Nacional y Provincial.”

Por esto mismo es que se comprende que aquellos requisitos que sean originados desde la normativa vigente, serán tenidos en cuenta como las características de la estructura del sistema educativo.

En ese sentido, se señalará a continuación, dos aspectos muy simples que establecen características del sistema:

- 1) El Estatuto Docente (Ley N° 10579) establece en su Artículo 31° que la retribución salarial del docente además de tener como base la asignación mensual por el cargo u horas-cátedra que desempeñe, tendrá en cuenta una bonificación por antigüedad.
- 2) La misma normativa, en su Artículo 57°, indica que los requisitos para ejercer la

docencia son, además de ser argentino nativo, por opción o naturalizado, el poseer aptitud psico-física, y poseer título docente habilitante para el cargo u horas-cátedra a desempeñar (entre otros)

En estos casos (podrían citarse más) vemos como por la normativa indica quién puede y quién no puede ejercer la docencia y, por otro lado, vemos el desglose de los ítems que conforman el salario. Naturalmente no es accidental que mencione la bonificación por antigüedad, ya que, como se puede ver en el Artículo 33° de la misma, es el ítem que más amplía el “salario de base”. Caso contrario, no se menciona que exista bonificaciones por titulación o grado académico alcanzado.

Por lo expuesto, entonces, al referirse este trabajo a “Características estructurales”, se estará apuntando a los distintos aspectos normativos del Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires que configuran en la actualidad, los requisitos para ocupar cargos, los procedimientos de acceso a los mismos, la configuración de las compensaciones salariales (que naturalmente están relacionadas con la gestión de Recursos Humanos), entre otras.

Dentro de este apartado, es también necesario tomar en cuenta otro aspecto muy importante que configura el sistema educativo: la formación docente.

En este sentido, se debe mencionar lo plasmado en el documento de UNESCO “La formación docente en la República Argentina” (2004), que expresa que los diseños curriculares de la formación docentes, en el aspecto académico, se basan en el concepto de enseñanza como transmisión de conocimientos, en la cual el docente es un especialista en una o más disciplinas, centrándose su formación en el dominio de los contenidos disciplinares que debe transmitir y en desarrollar su capacidad para hacerlo con claridad. *“En su carga curricular puede observarse que un ochenta por ciento de la distribución horaria es ocupada por la formación disciplinar mientras que sólo un veinte por ciento está destinado a la capacitación técnico-pedagógica.”* (p. 65-66)

Algunos documentos más contemporáneos, establecen nuevos lineamientos, como por ejemplo el desarrollado por el Instituto Nacional de Formación Docente titulado *“Formación docente inicial para la Educación Secundaria: algunos puntos de partida para su discusión”*. En el mismo se plasman como nuevos desafíos, la formación didáctica, las nuevas funciones (como tutorías), el trabajo colectivo, evaluación de aprendizajes,

convivencia escolar, conocimiento de los sujetos de la Educación Secundaria, las TIC, la alfabetización académica y la educación sexual integral.

Se debe tener en cuenta algo fundamental para comprender la importancia de lo que se está expresando en relación a la normativa y desarrollo curricular de la formación docente: el mismo título con el que el docente puede acceder a su cargo para enseñar una disciplina determinada, es el mismo que lo habilita para ejercer un cargo de Director, cuyas funciones son muy diferentes, de acuerdo a lo que se puede verificar en el “Reglamento General de las Instituciones Educativas”, entre los Artículos 51° al 54° en el caso del Director y en el Artículo 72°

En comprensible lo que expresa Terigi (2009 p.138):

“Si en las etapas en que se dio impulso a la institucionalización de los sistemas escolares se consideraba a la formación inicial como continente de todo el saber que un docente podría requerir en su trabajo, desde hace tiempo se afirma la insuficiencia de esta fase para prefigurar de manera no sólo completa sino tan siquiera suficiente el trabajo del profesor.”

Si, de acuerdo con Terigi, la formación inicial no es suficiente para la formación de un profesor, se puede considerar que tampoco lo es para formar a un Director en sus tareas. Sin embargo, como se observa en la normativa, se solicita el mismo título de base, y la diferencia radica en la antigüedad necesaria para realizar el concurso, y la evaluación que se realice en el mismo (sobre esto, en específico, se trabajará en el siguiente apartado). En relación con los años de carrera para acceder a un cargo Directivo, el Decreto 2485/92 de la Provincia de Buenos Aires, expresa que requisitos específicos de antigüedad docente oficial mínima para concursar, es de 7 años.

Estas características estructurales que se observaron en el presente apartado, son algunas que se deben tener en cuenta al momento de analizar la relación con la selección de personal en las instituciones educativas.

El proceso de selección en las escuelas de gestión estatal

Si bien el presente Trabajo, se concentrará en identificar los lineamientos estructurales que subyacen a los procedimientos para la selección de personal docente y caracterizar los mismos en las instituciones educativas de nivel medio, en este apartado se explicará la razón por la cual no se analiza a instituciones de Gestión Estatal: especialmente porque

el proceso utilizado por dichas instituciones, carece de muchos aspectos específicos que se podría considerar parte de un proceso de selección de personal profesionalizado.

Una vez más, se debe recurrir a documentos normativos para explicar el funcionamiento del sistema educativo en este aspecto.

En primer lugar, se debe mencionar a los “Tribunales de Clasificación Centrales” (creados por el Artículo 40° del Estatuto Docente), que se encargarán de:

“Fiscalizar la correcta valoración de los datos que figuren en la foja de servicios de cada miembro del personal docente o en el legajo de los aspirantes, a efectos de su debida ubicación en la clasificación general.”

¿A qué se refiere con “clasificación general”? Al ordenamiento de un sistema de puntajes que implicará un orden a la hora de postularse para acceder a un cargo.

Naturalmente para ejercer la docencia, se requiere de título habilitante, y en referencia al mismo, el Artículo 58° aclara que se considerará títulos habilitantes a aquellos que aseguren:

- a) La formación pedagógica general, incluyendo la formación básica en sus distintas disciplinas auxiliares.*
- b) En conocimiento integral del educando, según el nivel, modalidad y/o especialidad respectiva.*
- c) Los fundamentos psico-pedagógicos de la función específica.*
- d) El dominio de los procedimientos y/o técnicas y contenidos según el nivel, modalidad y/o especialidad que se trata.”*

Esto igualmente, no implica que todos los docentes que hoy ejercen en el sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires posean su título, debido a que la normativa también habilita al ejercicio de la docencia con la carrera aún no finalizada.

Al existir horas o cargos a cubrir en las escuelas de Gestión Estatal, la vacante sale a “Acto”. Los docentes pueden postularse a través del portal oficial y al, ofrecerse las mismas, tienen prioridad aquellos que mayor puntaje posean. Ese puntaje se conforma, de acuerdo al Artículo 50° del Estatuto Docente, en base a:

- a) Los títulos y antecedentes que posean, cuyos valores numéricos serán los que se les asigne de acuerdo con lo establecido por este estatuto y su reglamentación.*
- b) Los años de servicio, a razón de un punto por cada año o fracción mayor de seis (6) meses.*
- c) El promedio de todas las calificaciones obtenidas como titular.”*

Este último inciso se refiere a la “Calificación Anual Docente”, que todo aquel que esté

en ejercicio, recibe por sus funciones al finalizar cada Ciclo Lectivo, de acuerdo a lo establecido entre los Artículos 127° y 131° del Estatuto Docente. Cabe aclarar que, la calificación anual, se emite únicamente en los cargos u horas en que el docente se desempeña en instituciones de Gestión Estatal, no emitiendo por ende, calificación las instituciones y directivos de escuelas de Gestión Privada.

No es un tema en el que se profundizará la forma en la que son evaluados y calificados los docentes pero, como Anexo II a este trabajo, se encontrará la “Hoja de Calificación Personal Docente”.

Por otro lado, en caso de vacantes en cargos de Director, el Artículo 84°, indica que se tomarán una o más pruebas escritas, coloquios grupales e, incluso un informe escrito. El jurado de ese concurso, estará compuesto por el director de la rama u organismo correspondiente, un asesor docente, un inspector jefe o inspector en su reemplazo y un representante docente.

Se puede decir que en el caso de la “Selección de personal” en las Instituciones de Gestión Estatal, tenemos dos modalidades principales: actos y concursos. En ambas modalidades tiene un peso primordial el puntaje del docente (que ya se puntualizó como se compone). Se puede decir que es un proceso muy estructurado que se forma asignaciones de puntaje numérico a títulos, antigüedad, desempeño, etc.

Sin embargo hay cuestiones principales que se pierden: en relación a la “Selección de personal” propiamente dicha.

- 1) Cada organización es diferente. Sucede en las empresas, sucede en los hospitales, sucede en las instituciones educativas. Se encuentran en zonas diferentes, atienden a comunidades diversas, tienen un pasado propio, tienen formas de hacer únicas. Sí, naturalmente podría traerse aquí el concepto de “cultura”. Ninguno de los puntos antes tratado, apunta a una coincidencia o armonía entre el “perfil” del docente y la cultura de la institución en la que se produzca la vacante.
- 2) Flores Villalpando (2014) señala que cada sujeto posee capacidades físicas, emocionales e intelectuales distintas, que son producto de una cultura y medio social, en el que ha aprendido diferentes valores, costumbres y formas de vida. Naturalmente, esas características se ponen en juego en el ejercicio profesional,

pudiendo armonizar o desentonar con lo requerido para un puesto en particular. En este caso, el proceso de los Actos y Concursos, no profundiza en estos aspectos, atendiendo en todo caso a definiciones objetivas y cuantitativas como títulos, antigüedad, calificación, etc.

- 3) Si bien se puede considerar que la normativa emanada por la Dirección General de Cultura y Educación, realiza una “descripción” de puestos (puntualiza en descripciones específicas en el Reglamento General de Instituciones Educativas), no se puede decir que dicha descripción sea completa o atienda a particularidades propias. Chiavenato (2007 p. 204) expresa que

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.”

Como podemos ver, menciona ciertos aspectos que no se ven reflejados en la normativa antes citada.

En contraste con las instituciones educativas de Gestión Estatal, las de Gestión Privada, si bien atienden a la normativa, los ingresos a cargos no se realizan a través de los “Actos” y “Concursos” públicos, ya que, más allá de naturalmente atender a requisitos normativos de titulación y condiciones de ingreso a un cargo, puede desplegar un tipo de proceso de selección más personalizado y propio

Relación entre Selección de Personal y Calidad Educativa

La noción de calidad educativa ha sido objeto de numerosas definiciones y debates en el campo pedagógico y organizacional. Sin embargo, independientemente de la perspectiva desde la que se la aborde, existe un elemento que se presenta de manera recurrente en la literatura especializada: la calidad de los recursos humanos que conforman una institución educativa resulta determinante para el logro de los objetivos que esa institución se propone alcanzar. Esta relación entre selección de personal y calidad educativa no es una afirmación intuitiva ni reciente: constituye un campo de análisis con antecedentes empíricos concretos y con implicaciones directas para la gestión de las organizaciones educativas.

En ese sentido, resulta pertinente retomar lo expresado por Chiavenato (2011), quien

sostiene que el objetivo de la selección de personal es buscar a los candidatos más adecuados para los puestos existentes, con el fin de mantener o incrementar la eficacia y el desempeño organizacional. Esta definición adquiere una dimensión particular cuando se la traslada al contexto educativo: si la eficacia y el desempeño de una institución educativa se miden, en última instancia, en términos de calidad educativa, entonces la selección de personal docente se convierte en uno de los procesos organizacionales de mayor impacto estratégico. Rubió (2016) agrega que el proceso de selección tiene como función predecir cuáles serán los resultados que una persona obtendrá en un puesto determinado; aplicado al ámbito educativo, esto implica que un proceso bien diseñado permite anticipar qué docente será capaz de generar los aprendizajes que la institución se propone promover, de sostener vínculos pedagógicos significativos con los estudiantes y de integrarse de manera constructiva a la cultura institucional.

El propio “Marco Curricular Referencial” de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires (DGCyE, 2019) ofrece una referencia explícita en este sentido al señalar que la evidencia disponible muestra que la selección y retención de directores de alta calidad puede tener impactos positivos en los aprendizajes, dado que los buenos directores tienden a atraer y retener a los buenos maestros (Branch, Hanushek y Rivkin, 2013; Grissom, Kalogrides y Loeb, 2012, citados en DGCyE, 2019). Esta afirmación desplaza el eje del análisis: no se trata únicamente de seleccionar buenos docentes de aula, sino también de seleccionar buenos directivos, porque son estos quienes, en las instituciones de gestión privada, tienen a su cargo el diseño y la conducción de los procesos de incorporación de personal.

Diversos trabajos desarrollados en el ámbito iberoamericano han abordado esta relación desde perspectivas complementarias. Sánchez Herrera, Montoya y Montoya (2013), en su análisis del proceso de selección del cuerpo académico de la Universidad Nacional de Colombia, señalan que dicho proceso es uno de los más destacados dentro de la institución, precisamente porque permite impartir calidad educativa a través de la elección de los mejores docentes. Los autores identifican como áreas de mejora prioritarias la planificación estratégica de requerimientos docentes, la elaboración de perfiles por unidades académicas, el seguimiento del talento docente incorporado y el desarrollo de una cultura organizacional del reclutamiento. La conexión entre estas áreas

de mejora y los hallazgos de la presente investigación resulta directa: la ausencia de planificación, perfiles formalizados y cultura del reclutamiento no es exclusiva del contexto colombiano sino que constituye, como se verá en los datos relevados, un patrón reconocible en las instituciones privadas de nivel medio de la Región N°4 de la Provincia de Buenos Aires.

Castillo Moya y Bermejo Salmon (2019), por su parte, al analizar el proceso de selección en instituciones de educación superior ecuatorianas desde un enfoque de competencias, concluyen que quienes tienen a su cargo el reclutamiento y la selección no siempre poseen las habilidades necesarias para detectar a las personas adecuadas para cada posición. Esto incrementa de manera directa el riesgo de selecciones equivocadas, con consecuencias que se manifiestan no solo en el desempeño individual del docente incorporado sino también en la cohesión del equipo y en la calidad del proceso pedagógico que ese equipo sostiene. Esta observación cobra especial relevancia cuando se la articula con lo señalado en el apartado anterior: si la formación inicial docente no contempla competencias en gestión de recursos humanos, y si la normativa no exige formación específica para acceder al cargo directivo, entonces el riesgo identificado por Castillo Moya y Bermejo Salmon no es una excepción sino una condición estructural del sistema.

Lorca Quezada y Sáez González (2014) refuerzan esta perspectiva al vincular directamente los buenos resultados organizacionales con las personas responsables de las actividades institucionales, y al señalar que para mejorar esos resultados es necesario conocer y mejorar los procedimientos mediante los cuales esas personas son seleccionadas. El argumento es simple, pero de alta potencia explicativa: la calidad de una organización educativa no puede dissociarse de la calidad de quienes la integran, y la calidad de quienes la integran no puede dissociarse de la calidad del proceso mediante el cual ingresaron.

en este sentido, una perspectiva de alto valor ilustrativo. El autor identifica la exigencia del proceso de selección de personal docente como uno de los factores estructurales que explican el análisis comparado del sistema educativo finlandés que realiza Robert (2007) ofrece, éxito del modelo finlandés, señalando que la rigurosidad en la incorporación de docentes no es un añadido opcional al sistema sino una variable constitutiva del mismo. Este dato comparado resulta significativo no para postular que

el modelo finlandés sea directamente trasladable al contexto bonaerense, sino para poner en evidencia que los sistemas que han alcanzado altos niveles de calidad educativa sostenida han tratado la selección de personal como una decisión estratégica de primer orden, y no como un proceso informal librado a la intuición de quienes lo conducen.

De este modo, puede afirmarse que la relación entre selección de personal y calidad educativa opera como un ciclo que se retroalimenta: una institución que selecciona profesionalmente a su personal tiende a conformar equipos más cohesionados, mejor alineados con su proyecto educativo y más capaces de sostener procesos pedagógicos de calidad. Esa calidad, a su vez, fortalece la identidad institucional y genera condiciones más favorables para atraer, en el futuro, a candidatos igualmente comprometidos y calificados. En este punto resulta pertinente incorporar el concepto de Employer Branding —o Marca Empleadora—, desarrollado en el campo de la gestión organizacional, que refiere a la reputación que una organización construye como lugar de trabajo deseable (Ambler y Barrow, 1996). En el ámbito educativo, una institución que es percibida como un entorno de trabajo estimulante, con equipos sólidos y procesos de incorporación transparentes y profesionales, tiende a atraer de manera natural a candidatos de mayor calidad e identificación institucional. La profesionalización del proceso de selección no aparece, entonces, como un lujo organizacional reservado para grandes instituciones o para el mundo empresarial, sino como una condición estructural para el sostenimiento y la mejora continua de la calidad educativa en cualquier organización cuya misión sea la formación de personas.

Ajuste Persona-Organización (P-O Fit)

El concepto de Ajuste Persona-Organización, conocido en la literatura anglosajona como Person-Organization Fit (P-O Fit), constituye uno de los desarrollos más relevantes de la Psicología Organizacional contemporánea aplicada a los procesos de selección de personal. Su idea central sostiene que la efectividad de una incorporación no depende únicamente de que el candidato posea las competencias técnicas requeridas para el puesto, sino de que exista una congruencia genuina entre los valores, creencias y metas del individuo y los de la organización que lo recibe.

Kristof (1996), una de las referencias fundacionales en el desarrollo sistemático de este

concepto, propone una definición integradora: el P-O Fit refiere a la compatibilidad entre personas y organizaciones que ocurre cuando al menos una de las partes satisface las necesidades de la otra, cuando comparten características fundamentales similares, o cuando ambas condiciones se producen simultáneamente. Esta definición tiene implicaciones directas para el diseño de los procesos de selección: si lo que se busca es compatibilidad de valores y no solo idoneidad técnica, las herramientas de evaluación deben ser capaces de explorar dimensiones que la entrevista no estructurada, centrada en la trayectoria formal del candidato, difícilmente puede alcanzar por sí sola.

La relevancia de este concepto para el ámbito educativo es particular y merece un desarrollo específico. Una institución educativa no es una organización neutral desde el punto de vista cultural: posee un Proyecto Educativo Institucional, un ideario (especialmente en el caso de las instituciones de gestión privada y aún más en las congregacionales o diocesanas), una cultura construida a lo largo del tiempo, y una comunidad con expectativas concretas sobre el tipo de vínculo pedagógico que espera de sus docentes. Un docente que no comparte los valores centrales de esa cultura institucional, independientemente de su formación disciplinar o de su antigüedad en el sistema, generará tensiones que ningún proceso de inducción podrá resolver completamente. En este sentido, el P-O Fit no es un criterio accesorio o complementario del proceso de selección, sino uno de sus ejes estructurantes.

Cable y Judge (1996) ampliaron el análisis del P-O Fit hacia sus efectos sobre el comportamiento organizacional a largo plazo. Sus investigaciones demostraron que el ajuste percibido entre el candidato y la organización influye significativamente en su decisión de aceptar una oferta de trabajo, y que quienes perciben mayor ajuste con la organización tienden a mostrar mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional y menor intención de abandono en el largo plazo. Trasladado al contexto escolar, esto significa que una selección que contemple el P-O Fit no solo beneficia a la institución en términos de desempeño docente inmediato, sino que también contribuye a la retención del personal y a la construcción de equipos estables a lo largo del tiempo, dos factores directamente vinculados con la calidad educativa sostenida. La rotación docente, uno de los problemas más frecuentes en las instituciones educativas de nivel medio, puede leerse en parte como un síntoma de ajuste persona-organización insuficiente al momento del ingreso.

Es importante señalar, sin embargo, que incorporar el P-O Fit como criterio de selección no supone reemplazar la evaluación de competencias técnicas ni subordinar la idoneidad profesional a la afinidad personal o ideológica. Se trata, en cambio, de ampliar el marco de análisis para incluir una dimensión que la literatura especializada identifica como predictora independiente del desempeño y la permanencia en el puesto. La distinción es relevante: buscar congruencia de valores no equivale a buscar homogeneidad ni a excluir la diversidad de perspectivas, sino a verificar que el candidato comparte los compromisos fundamentales que definen la misión y el estilo institucional de la organización que lo convoca.

Para las instituciones educativas de gestión privada de nivel medio, donde el directivo conduce el proceso de selección sin apoyo profesional externo y frecuentemente a partir de la intuición y el criterio personal, incorporar explícitamente el P-O Fit como criterio orientador, aun de manera informal en una primera etapa, representa un avance significativo hacia la profesionalización del proceso. Esto puede concretarse a través de preguntas específicamente diseñadas para explorar los valores pedagógicos del candidato, su concepción del vínculo con los estudiantes y las familias, y sus expectativas sobre el trabajo en equipo y la pertenencia institucional. La solicitud de una clase de prueba, por ejemplo, no solo permite observar competencias pedagógicas: ofrece también información valiosa sobre el ajuste del candidato con la cultura y el estilo de trabajo de la institución.

Gestión por Competencias en el ámbito educativo

La Gestión por Competencias constituye otro de los marcos conceptuales que permiten articular de manera más precisa la relación entre selección de personal y calidad organizacional, y que resulta especialmente pertinente para el análisis de las instituciones educativas. Su relevancia reside en que propone un desplazamiento del foco evaluativo: en lugar de centrar la selección en los títulos obtenidos y los años de antigüedad acumulados, criterios que, como se ha señalado, predominan en el sistema educativo bonaerense tanto en la gestión estatal como, de manera menos explícita, en la privada; propone orientar el proceso hacia las capacidades reales que el candidato puede movilizar en el ejercicio concreto de su función.

Spencer y Spencer (1993), en su obra de referencia en la materia, definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio de efectividad superior y/o con una performance superior en un trabajo o situación determinada. Esta definición tiene una consecuencia metodológica directa para el diseño del proceso de selección: si las competencias son características subyacentes, no necesariamente visibles en el currículum ni en la acreditación formal, su exploración requiere de herramientas de evaluación específicas que vayan más allá de la revisión de antecedentes y la entrevista no estructurada.

Los autores establecen además una distinción de alto valor analítico para el presente trabajo. Diferencian entre competencias umbral (aquellas que son necesarias para desempeñar un puesto con un nivel básico de efectividad, pero que no distinguen a los *“performers”* promedio de los superiores) y competencias diferenciantes, que son precisamente las que explican la diferencia entre quien se desempeña de manera apenas adecuada y quien lo hace de manera sobresaliente (Spencer y Spencer, 1993). Aplicada al ámbito educativo, esta distinción es iluminadora: el título docente habilitante garantiza las competencias umbral (el candidato ha sido formado para enseñar su disciplina) pero no dice prácticamente nada sobre las competencias diferenciantes que determinan la calidad real del vínculo pedagógico: la capacidad de generar motivación en contextos de alta heterogeneidad, la inteligencia emocional en el trato con adolescentes, la habilidad para trabajar de manera colaborativa con colegas, o la disposición al aprendizaje continuo y a la revisión de las propias prácticas.

En el campo educativo específico, diferentes investigaciones y fuentes han avanzado en la identificación de competencias docentes que trascienden el dominio disciplinar y que resultan decisivas para la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Entre las competencias consideradas centrales se destacan la capacidad de comunicación efectiva con distintos actores institucionales, la inteligencia emocional aplicada al vínculo pedagógico, la disposición al trabajo colaborativo y a la formación continua, la capacidad de gestión del aula en contextos de diversidad y complejidad, y la habilidad para construir relaciones de confianza y autoridad con estudiantes, familias y colegas. Ninguna de estas competencias puede inferirse a partir del título obtenido o de los años de antigüedad acumulados, y todas ellas requieren de herramientas de evaluación específicas para ser exploradas de manera sistemática en un proceso de selección.

La adopción de un modelo de gestión por competencias en una institución educativa no implica necesariamente la contratación de servicios externos especializados ni el diseño de instrumentos sofisticados. Implica, en primera instancia, que la institución defina con claridad qué competencias considera valiosas para cada rol, ya sea docente de aula, preceptor, coordinador de área, directivo; y que esa definición se traduzca en criterios explícitos que orienten cada etapa del proceso de selección: la redacción del perfil buscado, el diseño de la entrevista, la solicitud de una clase de prueba y la evaluación de los antecedentes del candidato. En segunda instancia, implica que quienes conducen el proceso cuenten con al menos la formación básica para reconocer y evaluar esas competencias, algo que, como se examinará en los apartados de análisis de datos, está sistemáticamente ausente en la formación inicial que el sistema educativo ofrece y exige para acceder al cargo directivo.

Este modelo de análisis permite también comprender de manera más precisa por qué el proceso de selección basado exclusivamente en título y antigüedad, tal como opera en el sistema de actos públicos de la gestión estatal, resulta insuficiente desde una perspectiva organizacional. Al evaluar únicamente competencias umbral verificables a través de credenciales formales, el sistema descarta por definición la posibilidad de identificar y ponderar las competencias diferenciadoras, que son precisamente las que mayor impacto tienen sobre la calidad del desempeño docente en contextos concretos y sobre la calidad educativa de la institución en su conjunto.

Sesgos cognitivos en los procesos de selección

Un aspecto que la literatura especializada en selección de personal señala con insistencia, y que adquiere particular relevancia cuando los procesos carecen de estructura y sistematización, es la operación de sesgos cognitivos en la evaluación de candidatos. Los sesgos cognitivos son distorsiones sistemáticas en el procesamiento de la información que afectan el juicio del evaluador de manera inconsciente, conduciendo a decisiones que no reflejan fielmente las características reales del candidato sino las expectativas, marcos de referencia previos o mecanismos de simplificación cognitiva de quien evalúa. Su importancia para el campo de la selección de personal reside en que no son errores aleatorios sino patrones predecibles que se producen de manera consistente y que pueden ser anticipados y mitigados mediante el diseño adecuado del proceso.

Entre los sesgos más documentados en la literatura sobre evaluación de personas se destacan dos de especial relevancia para el contexto analizado en el presente trabajo. El primero es el efecto halo, descrito por Thorndike (1920) en uno de los trabajos fundacionales sobre el tema, y ampliamente replicado y confirmado en investigaciones posteriores. El efecto halo ocurre cuando una característica positiva o negativa, percibida en el candidato durante los primeros momentos del encuentro, contamina la evaluación de todos sus demás atributos: quien genera una primera impresión favorable tiende a ser evaluado como competente, confiable y afín en dimensiones que no han sido exploradas en profundidad, mientras que quien genera una primera impresión desfavorable recibe evaluaciones negativas que pueden no reflejar sus capacidades reales. En el contexto de una entrevista no estructurada, donde no existen preguntas predefinidas que obliguen al evaluador a explorar sistemáticamente las distintas dimensiones del perfil buscado, el efecto halo opera con particular intensidad.

El segundo sesgo relevante es el de similitud proyectada, también denominado sesgo de atracción por similitud. Este mecanismo lleva al evaluador a valorar más favorablemente a aquellos candidatos que percibe como similares a sí mismo en términos de valores, trayectoria, personalidad o estilo de trabajo. La similitud percibida genera una sensación de confianza y comprensión mutua que se traduce en evaluaciones más favorables, independientemente de las competencias objetivas del candidato. En instituciones donde el directivo proviene de la misma trayectoria docente que los candidatos que evalúa (lo cual, como muestran los datos de este trabajo, es la norma y no la excepción) este sesgo puede producir una tendencia sistemática hacia la incorporación de perfiles homogéneos, reduciendo la diversidad del equipo docente y limitando la capacidad institucional de responder a contextos cambiantes.

Kahneman (2011), en su análisis de los sistemas de pensamiento rápido e intuitivo, ofrece un marco teórico comprensivo para entender por qué estos sesgos no son fácilmente contrarrestados por la experiencia o la intención consciente del evaluador. El autor demuestra que el pensamiento intuitivo (denominado “Sistema 1”) opera de manera rápida, automática y fuera del control deliberado, produciendo juicios que se presentan con la apariencia de evidencia pero que están sistemáticamente sesgados por heurísticas cognitivas que simplifican el procesamiento de información compleja. La experiencia acumulada en el cargo directivo no elimina estos sesgos: en muchos casos,

los refuerza, en la medida en que consolida patrones de evaluación que se han aplicado reiteradamente sin ser cuestionados. Kahneman sostiene que la única forma eficaz de reducir el impacto del “Sistema 1” sobre las decisiones importantes es diseñar estructuras que fuercen al “Sistema 2”, o sea, el pensamiento lento, deliberado y analítico, a intervenir en el proceso. En el contexto de la selección de personal, esto se traduce en el diseño de entrevistas estructuradas con preguntas predefinidas, la incorporación de más de un evaluador, el uso de pruebas estandarizadas y la definición previa de criterios explícitos de evaluación.

Estas consideraciones tienen implicaciones directas y concretas para el análisis de los datos relevados en el presente trabajo. Como se verá en el apartado correspondiente, la entrevista individual no estructurada es la herramienta central —y en muchos casos única— del proceso de selección en las instituciones encuestadas, las entrevistas grupales no son utilizadas por ninguna institución, y las pruebas estandarizadas de aptitud son prácticamente inexistentes. Estas condiciones configuran un escenario en el que los sesgos cognitivos no solo pueden operar, sino que operan sin los contrapesos mínimos que un proceso profesionalizado establecería. La incorporación de una guía de preguntas orientadas al puesto, la participación de un segundo evaluador en el proceso, o la solicitud de una clase de prueba como instancia de observación estructurada, no son medidas de formalización burocrática: son mecanismos concretos y accesibles de reducción del sesgo que cualquier institución puede implementar sin recursos extraordinarios, y cuyo impacto sobre la calidad de la decisión final es significativo.

4. Metodología

Hipótesis

Los procesos de selección de personal no profesionalizados que se llevan adelante en la mayoría de las instituciones educativas de gestión privada, se desarrollaron y continúan reproduciéndose, debido a que los lineamientos internos de la estructura del sistema educativo provocan y replican la existencia de los mismos.

DEL DIAGNÓSTICO

Tipo de estudio

El estudio será descriptivo y transversal con un abordaje cuantitativo, enfocándose en analizar los procesos de selección de personal en las instituciones educativas de gestión privada de Nivel Medio de la Región N°4 de la Provincia de Buenos Aires, a partir de lo que expresen aquellos que desempeñan el cargo de Director en las mismas. Las dos variables principales objeto de análisis son: (A) Lineamientos estructurales —reflejados en las características formativas, de trayectoria y de percepción del directivo— y (B) Procesos de selección de personal —analizados a través de sus distintas etapas: descripción de puestos, búsqueda y difusión, evaluación de candidatos, inserción, inducción y seguimiento posterior al ingreso.

Sujetos y muestra

Los sujetos participantes del diagnóstico serán el personal con cargo de Director en instituciones educativas privadas de gestión privada de Nivel Medio de la Región 4 de la Provincia de Buenos Aires, que acepten participar firmando el consentimiento informado.

El estudio será de tipo censal, buscando alcanzar al máximo de la población enmarcada en esa región educativa, de acuerdo a las características antes expresadas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la etapa diagnóstica se aplicará una metodología cuantitativa a través de un cuestionario cerrado, elaborado *ad hoc* para el presente estudio, sobre diferentes

dimensiones de las siguientes variables:

Características estructurales

- Nivel de formación del Directivo
- Carrera de base del Directivo
- Formación complementaria
- Antigüedad del Directivo

Procesos de selección de personal

- Descripción de puesto
- Búsqueda interna / externa
- Medios de difusión de la búsqueda
- Estrategias de conocimiento / evaluación de los candidatos
- Formas de inserción de personal

Este instrumento, que se presenta en el Anexo I, se enviará y trabajará de forma virtual. La elección de la modalidad virtual obedece a que la digitalización del cuestionario facilita su difusión entre los directivos de la región y agiliza el posterior procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

Plan de análisis de los datos

Los datos serán analizados estadísticamente con el soporte técnico del software Spss 22.0, versión castellana. Se realizarán análisis descriptivos e inferenciales, según el nivel de medición de las variables, aceptándose un error $\alpha < 0.05$.

5. Presentación y análisis de datos

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir del cuestionario administrado a diez (10) directores de instituciones educativas de gestión privada de Nivel Medio pertenecientes a la Región N°4 de la Provincia de Buenos Aires. En tanto estudio de alcance exploratorio, el análisis que se presenta es de carácter descriptivo: se trabaja con distribuciones de frecuencia y se identifican tendencias y patrones en los datos, sin pretensión de generalización estadística al conjunto de la población. Los datos se organizan en torno a las dos variables principales del estudio: la Variable A, relativa a los lineamientos estructurales reflejados en las características del directivo, y la Variable B, relativa a los procesos de selección de personal, que se analiza siguiendo la lógica de las etapas que Fernández-Ríos (1999) y Aquino (2010) identifican como constitutivas de un proceso de selección profesionalizado.

Variable A: Lineamientos estructurales — Características del directivo

A.1. Formación docente de base y grado académico alcanzado

El primer conjunto de ítems relevó la formación inicial y el nivel académico de los directivos encuestados. Los resultados indican que ocho (8) de los diez (10) directores poseen como título docente de base el Profesorado de Nivel Secundario, Medio o Tercer Ciclo de la EGB, mientras que los dos (2) restantes accedieron a la docencia a través del Ciclo de Formación Docente o Pedagógica para Profesionales Universitarios. En cuanto al grado académico máximo alcanzado, la distribución es la siguiente:

Grado académico alcanzado	Frecuencia
Terciario / Profesorado	4
Licenciatura	4
Maestría	1
Doctorado	1
Total	10

Resulta significativo que cuatro (4) de los diez directores cuenten únicamente con el título terciario de base como máximo nivel de formación acreditado, sin formación universitaria adicional. Los seis restantes han alcanzado estudios de grado o posgrado, con trayectorias que incluyen diplomaturas en gestión educativa y conducción institucional, licenciaturas en gestión de instituciones educativas y administración, y en dos casos estudios de posgrado en el campo educativo. Un rasgo común a todas estas trayectorias es que fueron construidas por fuera de la formación inicial y de manera autogestionada, lo cual es consistente con lo que la propia normativa no exige ni estimula estructuralmente, tal como se señaló en el Marco Teórico.

A.2. Antigüedad docente y en el cargo directivo

La antigüedad docente total de los encuestados oscila entre 4 y 45 años, con una media de 24,9 años. La antigüedad específica en el cargo de Director varía entre 3 y 27 años, con una media de 8,8 años.

Rango de antigüedad docente	Frecuencia
Hasta 15 años	4
De 16 a 30 años	2
Más de 30 años	4
Total	10

Rango de antigüedad en el cargo directivo	Frecuencia
Hasta 5 años	3
De 6 a 10 años	5
Más de 10 años	2
Total	10

Un dato especialmente relevante es que nueve (9) de los diez (10) directores ya formaban parte de la institución antes de ser elegidos para el cargo. Solo uno de los encuestados fue convocado desde fuera de la institución para asumir la dirección. Este dato es coherente con lo que establece el Decreto 2485/92, que exige una antigüedad mínima de siete años para concursar cargos directivos, y con la lógica general del sistema

educativo que tiende a promover internamente al personal ya incorporado. La combinación de ambos factores (alta antigüedad docente previa al cargo y pertenencia preexistente a la institución) constituye en sí misma un lineamiento estructural que condiciona el perfil de quienes acceden a la dirección: son, en la gran mayoría de los casos, docentes experimentados de la propia institución, no gestores seleccionados por sus competencias directivas o de gestión de recursos humanos.

A.3. Percepciones sobre la formación para el ejercicio del cargo y para la selección de personal

Este conjunto de ítems, construido con una escala Likert de cuatro niveles, arrojó los resultados que se presentan a continuación y que resultan centrales para los objetivos del presente trabajo:

Afirmación	C. de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	C. en desacuerdo
Mi formación de base me dio los conocimientos necesarios para ejercer la docencia	3	3	4	0
Mi formación docente de base me dio los conocimientos necesarios para ejercer el cargo de Director/a	0	2	6	2
Mi propia experiencia en el cargo fue la que me brindó los conocimientos necesarios para ejercer como Director/a	4	4	2	0
Me fue necesario buscar formación adicional por fuera de mi título de base para desarrollarme como Director/a	3	3	1	3
Mi formación de base me brindó conocimientos específicos para poder realizar procesos de selección de personal	0	3	5	2
Considero que una adecuada selección de personal fortalece la institución y mejora la calidad educativa	9	1	0	0

Los datos son elocuentes en varios sentidos. Mientras que la totalidad de los directores reconoce que su formación de base fue al menos parcialmente suficiente para ejercer la

docencia (ninguno marcó *“completamente en desacuerdo”* en ese ítem) la valoración se invierte de manera notable cuando se trata del ejercicio del cargo directivo: ocho (8) de los diez encuestados expresan acuerdo parcial o total desacuerdo con la afirmación de que su formación inicial los preparó para dirigir una institución. En el caso específico de la selección de personal, ningún director marcó *“completamente de acuerdo”*, y siete (7) de los diez se ubicaron entre *“un poco de acuerdo”* y *“completamente en desacuerdo”*. Este hallazgo confirma empíricamente lo señalado por Terigi (2009) en relación con la insuficiencia de la formación inicial docente para prefigurar el trabajo del director, y permite extender esa conclusión de manera específica a la gestión de los recursos humanos institucionales.

Un dato igualmente significativo, aunque en sentido opuesto, lo constituye la unanimidad práctica respecto a la importancia de la selección de personal: nueve (9) directores respondieron *“completamente de acuerdo”* y uno (1) *“de acuerdo”* con la afirmación de que una adecuada selección fortalece la institución y mejora la calidad educativa. Esta convergencia entre la valoración del proceso y el reconocimiento de las propias limitaciones formativas para conducirlo es, quizás, el hallazgo más relevante del bloque A: los directivos saben que seleccionar bien importa, pero el sistema no los formó para hacerlo, y en la mayoría de los casos tampoco los exige.

Variable B: Procesos de selección de personal

B.1. Rol del directivo en el proceso y uso de recursos externos

Antes de analizar las etapas del proceso, resulta pertinente describir la distribución de roles entre los actores que intervienen en la selección, ya que esta distribución condiciona el alcance del proceso en cada institución:

Rol del director en el proceso de selección	Frecuencia
Lleva adelante el proceso y presenta candidatos al Representante Legal, quien decide	5
Lleva adelante el proceso y toma la decisión final de ingreso	3
El Representante Legal realiza el proceso y convoca al director solo para la decisión final	1
El Representante Legal realiza el proceso; el director no tiene injerencia	1

Total	10
-------	----

En cinco instituciones el directivo conduce el proceso, pero no tiene la última palabra; en tres lo conduce con plena autonomía decisional; y en dos casos el directivo queda total o parcialmente al margen. Este panorama sugiere que la figura del director, en la gestión privada de nivel medio, no opera de manera homogénea en relación con la selección: su grado de protagonismo depende en gran medida de la estructura del organigrama institucional y de la relación con el Representante Legal o Entidad Propietaria, así como también, el grado de injerencia de éstos actores en los aspectos académicos y pedagógicos.

En cuanto al uso de servicios externos especializados, la respuesta es categórica: la totalidad de los directores —diez sobre diez— respondió que nunca recurre a consultoras o empresas especializadas en Recursos Humanos para la elección de nuevos docentes. Este dato, en sí mismo, sintetiza uno de los hallazgos estructurales del presente trabajo.

B.2. Descripción de puestos y elaboración de perfiles

La primera etapa de un proceso de selección profesionalizado supone, según Fernández-Ríos (1999) y Chiavenato (2011), la existencia de una descripción clara y formalizada del puesto a cubrir y de un perfil definido del candidato buscado. Los datos relevados muestran que esta etapa presenta importantes déficits de formalización:

Estado de la descripción de puestos por escrito	Frecuencia
De manera completa y formalmente especificada	1
De manera incompleta pero formalmente especificada	1
De manera completa pero informal	6
De manera espontánea (sin registro)	2
Total	10

Solo una (1) institución cuenta con una descripción completa y formalmente registrada del perfil buscado. Seis (6) tienen una descripción completa pero informal, es decir, existe claridad mental sobre lo buscado, pero no está documentado, y dos (2) operan de

manera completamente espontánea. Este dato pone de manifiesto una brecha que la literatura sobre Gestión por Competencias (Spencer y Spencer, 1993) señala como crítica: saber lo que se busca no equivale a tenerlo documentado, y la ausencia de documentación impide comparar candidatos sobre criterios objetivos y consistentes, habilitando la operación de los sesgos cognitivos descriptos en el Marco Teórico.

B.3. Búsqueda y difusión

La mayoría de las instituciones prioriza la búsqueda interna ante la apertura de vacantes permanentes, siendo la preferencia por mantener o acrecentar horas del personal ya existente la respuesta más frecuente en ese ítem. Ante vacantes transitorias, la preferencia por incorporar docentes nuevos gana algo de terreno, aunque sin desplazar completamente la lógica endogámica. En cuanto a los medios de difusión externa utilizados, los resultados muestran una marcada concentración en canales informales:

Medio de difusión	Frecuencia de uso
Grupos de WhatsApp	7
Web institucional	3
Institutos de formación docente	3
Referencias de colegas	2
Medio gráfico impreso	2
Webs de búsqueda laboral	1
Consulta a docentes de la institución	1

El WhatsApp como canal principal de difusión, utilizado por siete (7) de los diez directores, es un indicador claro de la informalidad que caracteriza esta etapa. Las plataformas especializadas en búsqueda laboral son utilizadas por una sola institución, y la consulta directa a la propia red de contactos del director es el mecanismo dominante. Esta configuración implica que el universo de candidatos que accede a las búsquedas depende en gran medida de la red personal del directivo y de la visibilidad informal de la institución, lo que limita estructuralmente la diversidad del pool disponible para la selección.

B.4. Evaluación de candidatos

Esta etapa es, quizás, la que mayor distancia presenta respecto de lo que la literatura especializada define como un proceso profesionalizado. Los datos revelan una marcada ausencia de herramientas técnicas de evaluación:

Herramienta de evaluación	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Entrevista con preguntas predefinidas según el puesto	3	5	1	1
Más de una entrevista	0	5	3	2
Test psicotécnico	7	2	0	1
Test psicofísico	4	3	1	2
Test de aptitudes	8	1	1	0
Presentación de proyecto por el candidato	4	5	1	0
Entrevista grupal o de debate entre candidatos	10	0	0	0
Consulta a empleadores anteriores	2	6	2	0

La entrevista individual sigue siendo la herramienta central del proceso, aunque en la mayoría de los casos (ocho (8) de diez) se realiza sin una estructura predefinida de preguntas orientadas al puesto. Las entrevistas grupales no son utilizadas por ninguna institución. Los tests psicotécnicos y de aptitudes son prácticamente inexistentes, siendo siete (7) y ocho (8) casos de “nunca” respectivamente. La consulta a empleadores anteriores es la herramienta más extendida después de la entrevista, aunque sin carácter sistemático. Existe una institución que presenta un perfil notablemente más estructurado que el resto: aplica tests psicotécnicos y psicofísicos de manera sistemática, realiza siempre más de una entrevista y utiliza medios de difusión más formalizados. Esta variabilidad interna es relevante: sugiere que la formación complementaria y la antigüedad en el cargo del directivo pueden incidir en la sistematicidad del proceso, aun dentro de las mismas restricciones normativas que enfrentan todos.

B.5. Decisión e inserción del candidato

En cuanto a la comunicación de la decisión, se observa una asimetría entre el trato dado

al candidato elegido y al no elegido. Mientras que la mayoría de los directores informa al candidato seleccionado a través de una reunión presencial o llamada telefónica, la comunicación a los no seleccionados es irregular: dos (2) instituciones directamente no informan a los candidatos descartados, y otras tres (3) lo hacen solo a veces. Respecto al procedimiento de ingreso del nuevo docente, cuatro (4) instituciones cuentan con un procedimiento completo y formalmente especificado, cuatro (4) lo tienen de manera completa pero informal, una (1) de manera incompleta pero formal, y una (1) de manera espontánea.

B.6. Inducción del nuevo docente

Práctica de inducción	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Entrega del Ideario / Proyecto Educativo Institucional	4	2	3	1
Batería de información institucional preparada	5	1	2	2
Capacitación institucional de ingreso	7	3	0	0
Presentación al equipo docente	0	4	1	5
Información sobre lo que la institución espera del docente	0	0	2	8
Información sobre la forma de evaluación del desempeño	0	3	3	4

Los datos muestran una distinción relevante entre las prácticas de inducción de carácter relacional (presentación al equipo, comunicación de expectativas) y las de carácter documental e institucional. Las primeras están ampliamente extendidas: ocho (8) directores informan siempre al nuevo docente lo que la institución espera de él, y cinco (5) siempre lo presentan al equipo. Las segundas, en cambio, son escasas o inexistentes en la mayoría de los casos: siete (7) instituciones nunca realizan una capacitación institucional de ingreso, y cinco (5) nunca entregan una batería de información institucional preparada. Esta brecha entre la inducción relacional (presente y la inducción institucional y documental (ausente en gran medida) sugiere que el proceso de incorporación descansa principalmente en la transmisión oral e informal de la cultura institucional, con los riesgos de inconsistencia y ambigüedad que ello implica desde una

perspectiva de gestión organizacional.

B.7. Seguimiento posterior al ingreso y evaluación del proceso

Esta es, junto con la valoración general del proceso, la dimensión que arroja resultados más alentadores. La totalidad de los directores encuestados realiza algún tipo de seguimiento de los docentes ingresantes para verificar lo acertado de la elección: ocho (8) *“frecuentemente”* y dos (2) *“siempre”*. La misma distribución exacta se repite en la búsqueda activa de formas de mejorar el proceso de selección. En cuanto a los resultados autopercebidos del proceso, ocho (8) directores lo evalúan como positivo *“frecuentemente”* y dos (2) *“a veces”*. Finalmente, ocho (8) instituciones afirman contar con un sistema de evaluación de desempeño docente, aunque dos (2) reconocen no tenerlo. Este dato sugiere que, pese a las limitaciones estructurales relevadas en las etapas anteriores, existe en los directivos una disposición genuina hacia la mejora y una conciencia del proceso como objeto susceptible de ser revisado. La brecha no parece ubicarse en la voluntad, sino en la formación específica y en los recursos conceptuales, metodológicos e institucionales disponibles para profesionalizar el proceso de manera efectiva.

6. Discusión

Los resultados presentados en el apartado anterior permiten retomar la hipótesis de trabajo planteada en la sección metodológica: que los procesos de selección de personal no profesionalizados que se llevan adelante en la mayoría de las instituciones educativas de gestión privada se desarrollaron y continúan reproduciéndose debido a que los lineamientos internos de la estructura del sistema educativo provocan y replican la existencia de los mismos. El análisis de los datos obtenidos permite afirmar que dicha hipótesis encuentra confirmación en los resultados empíricos, aunque con matices que enriquecen su alcance y señalan la complejidad del fenómeno estudiado.

El primer elemento que sostiene la hipótesis es la coincidencia casi unánime entre los directivos encuestados respecto de las limitaciones de su formación inicial para el ejercicio del cargo directivo en general y para la conducción de procesos de selección de personal en particular. Como se señaló en el Marco Teórico, el sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires habilita el acceso al cargo de Director con el mismo título de base que habilita el ejercicio de la docencia en aula, exigiendo únicamente una antigüedad mínima de siete años como requisito diferencial. Esta característica estructural tiene consecuencias concretas y medibles: ninguno de los directores encuestados expresó acuerdo pleno con la afirmación de que su formación inicial le brindó los conocimientos necesarios para realizar procesos de selección de personal, y siete (7) de los diez se ubicaron entre *“un poco de acuerdo”* y *“completamente en desacuerdo”*. Tal como señala Terigi (2009), la formación inicial no es suficiente para prefigurar el trabajo del profesor, y los datos relevados permiten extender esa conclusión con solidez al ejercicio de la función directiva y, de manera específica, a la gestión de los recursos humanos institucionales. El sistema, en consecuencia, forma docentes y habilita directivos, pero no forma gestores organizacionales.

El segundo elemento de confirmación de la hipótesis reside en la distancia observable entre los procesos de selección relevados y lo que la literatura especializada define como un proceso profesionalizado. Siguiendo el esquema propuesto por Fernández-Ríos (1999) y Aquino (2010), un proceso de selección completo supone la descripción formal del puesto, la elaboración de un perfil de candidato, la búsqueda activa a través de canales apropiados, la evaluación sistemática mediante herramientas técnicas, la

comunicación transparente de la decisión y el seguimiento posterior al ingreso. Los datos muestran que ninguna de las instituciones encuestadas cumple de manera integral con todas estas etapas. Solo una institución cuenta con una descripción de puestos completa y formalmente registrada. La difusión de búsquedas se apoya mayoritariamente en la aplicación WhatsApp y referencias personales. Las herramientas de evaluación técnica son prácticamente inexistentes: los tests de aptitudes nunca son utilizados por ocho (8) de las diez instituciones, los tests psicotécnicos por siete (7), y las entrevistas grupales por la totalidad. La inducción documental e institucional (entrega del Ideario, batería de información, capacitación de ingreso) es irregular o directamente ausente en la mayoría de los casos. El uso de consultoras externas de recursos humanos es nulo en la totalidad de la muestra.

Este panorama es coherente con lo identificado por Castillo Moya y Bermejo Salmon (2019) en su análisis de instituciones de educación superior ecuatorianas, donde concluyeron que quienes estaban a cargo de los procesos de reclutamiento y selección no poseían todas las habilidades necesarias para detectar a las personas adecuadas para cada posición. La diferencia de contexto institucional y geográfico no impide reconocer en ese hallazgo una resonancia directa con los resultados del presente trabajo: en ambos casos, la limitación no parece originarse en la falta de voluntad de los responsables del proceso, sino en una formación que no contempló estas competencias como parte de su currículo.

La ausencia de estructura en los procesos de evaluación de candidatos no constituye únicamente una limitación técnica: tiene consecuencias directas sobre la calidad y la objetividad de las decisiones de selección. Como señala Kahneman (2011), las decisiones tomadas a partir de impresiones inmediatas y sin marcos de evaluación que las regulen están sistemáticamente expuestas a sesgos cognitivos, aun cuando quien decide es un profesional con amplia experiencia. En el contexto relevado, donde la entrevista individual no estructurada es la herramienta central del proceso y la decisión recae frecuentemente sobre una sola persona, ya sea el director, o el director en consulta con el Representante Legal, las condiciones para la operación del efecto halo y del sesgo de similitud proyectada (Thorndike, 1920) son particularmente favorables. El hecho de que nueve (9) de los diez directores ya formaran parte de la institución antes de asumir la dirección refuerza esta lectura: los evaluadores provienen de la misma trayectoria

docente que los candidatos que evalúan, lo que potencia la tendencia a reconocer como *“adecuado”* a quien se parece a uno mismo o a quienes ya forman parte del equipo.

Es precisamente en este punto donde emerge el matiz más relevante que los datos aportan a la hipótesis. Los resultados muestran, con llamativa consistencia, que los directivos encuestados valoran profundamente la importancia de una selección de personal bien conducida: la totalidad de los encuestados expresó acuerdo (nueve de ellos de manera completa) con la afirmación de que una adecuada selección de personal fortalece la institución y mejora la calidad educativa. Al mismo tiempo, la totalidad de los encuestados realiza algún tipo de seguimiento de los docentes ingresantes, y todos declaran buscar formas de mejorar el proceso. Esta combinación de conciencia del valor del proceso, reconocimiento de las propias limitaciones formativas y disposición hacia la mejora, sugiere que la reproducción de prácticas no profesionalizadas no obedece a una elección deliberada ni a una subestimación del proceso, sino precisamente a las restricciones que los lineamientos estructurales del sistema imponen: una formación inicial que no incluye competencias en gestión de recursos humanos, una normativa que no exige formación específica para acceder al cargo directivo, y una cultura institucional que ha naturalizado la selección informal como práctica legítima y suficiente.

El concepto de P-O Fit (Kristof, 1996; Cable y Judge, 1996) ofrece una dimensión adicional para interpretar los datos. Si bien la mayoría de los directivos afirma tener claridad sobre el perfil que busca para su institución, la ausencia de documentación formal de ese perfil sugiere que lo que opera en la práctica es más una intuición sobre el ajuste cultural que un criterio explícito y evaluable. Esta sensibilidad intuitiva hacia la cultura institucional no carece de valor: refleja un conocimiento acumulado de la organización y de sus necesidades. Sin embargo, al no estar traducida en instrumentos que le den consistencia y objetividad, queda expuesta a las distorsiones cognitivas antes señaladas y no puede ser revisada, compartida ni transmitida de manera sistemática.

Los datos también permiten matizar la hipótesis en un aspecto relevante. Si bien todos los casos relevados presentan déficits en alguna o varias etapas del proceso de selección, existe una variabilidad interna que no debe subestimarse. La institución que presenta un proceso notablemente más estructurado que las demás (con aplicación sistemática de tests, múltiples entrevistas y canales de difusión más formalizados) sugiere que, dentro de los márgenes que los lineamientos estructurales del sistema permiten, la trayectoria

individual del directivo y la cultura organizacional de cada institución tienen incidencia en la calidad del proceso. Dicho de otro modo: los lineamientos estructurales condicionan, pero no determinan de manera absoluta. Sin embargo, que la sistematización dependa de la iniciativa y trayectoria individual de cada director y no de una formación o exigencia normativa común es, en sí mismo, una expresión más del problema estructural que el presente trabajo busca identificar.

Este hallazgo dialoga directamente con lo señalado por el “Marco Curricular Referencial” de la DGCyE (2019) en relación con el impacto de la calidad de los directivos sobre los aprendizajes y sobre la capacidad institucional de atraer y retener buenos docentes. Si la formación del directivo incide en la calidad de su proceso de selección, y la calidad del proceso de selección incide en la conformación del equipo docente, y la calidad del equipo docente incide en los aprendizajes de los estudiantes, entonces la cadena causal que vincula los lineamientos estructurales del sistema con los resultados educativos finales es más larga y más compleja de lo que una mirada superficial podría sugerir, pero no por ello menos real ni menos relevante como objeto de intervención.

Por último, cabe señalar que la muestra de diez directores, si bien permite identificar tendencias claras y consistentes, no habilita generalizaciones estadísticas al conjunto de las instituciones de gestión privada de la Región N°4 ni de la provincia. El carácter exploratorio del estudio ofrece una primera aproximación sistemática al fenómeno, pero señala la necesidad de investigaciones futuras con muestras más amplias, y eventualmente con diseños mixtos que incorporen dimensiones cualitativas, que puedan profundizar y ampliar el análisis aquí iniciado.

7. Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo general identificar los lineamientos estructurales que subyacen a los procedimientos para la selección de personal docente en las instituciones educativas de gestión privada de Nivel Medio de la Región N°4 de la Provincia de Buenos Aires, con el fin de elaborar una propuesta que maximice las ventajas de los sistemas existentes y minimice los problemas derivados de la falta de profesionalización. A lo largo del desarrollo teórico, del análisis normativo y de la presentación y discusión de los datos empíricos, fue posible avanzar sobre cada uno de los objetivos específicos planteados. Las presentes conclusiones sintetizan los hallazgos principales, señalan las limitaciones del estudio y desarrollan la propuesta de mejora que el trabajo se propuso formular.

Sobre los procedimientos de selección relevados

El análisis de los procesos de selección llevados adelante por los directivos encuestados permite concluir que dichos procesos presentan, de manera generalizada, un nivel de profesionalización insuficiente en relación con los estándares que la literatura especializada en recursos humanos define como propios de una selección rigurosa y sistemática. Las etapas de descripción formal de puestos, elaboración de perfiles por competencias, difusión activa a través de canales especializados, evaluación técnica de candidatos e inducción estructurada del nuevo ingresante son las que mayor distancia presentan respecto de un modelo profesionalizado. La entrevista individual no estructurada y la difusión informal a través de redes de contacto personales constituyen, en la mayoría de los casos, el núcleo central del proceso.

Sin embargo, el seguimiento posterior al ingreso, la evaluación del desempeño docente y la disposición hacia la mejora del proceso presentan niveles de implementación relativamente más extendidos. Esto indica que la brecha no es homogénea a lo largo de todas las etapas, y que existe una preocupación genuina de los directivos por verificar lo acertado de sus decisiones de selección. La distancia entre esa preocupación y las herramientas disponibles para actuar sobre ella es, en buena medida, el nudo del problema que este trabajo busca iluminar.

Sobre los lineamientos estructurales que sostienen estas prácticas

Los datos confirman que la formación docente inicial, única formación obligatoria para acceder al cargo directivo en el sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires, no contempla contenidos específicos vinculados a la gestión de recursos humanos ni a la conducción de procesos de selección de personal. Esta ausencia responde a un diseño curricular que, tal como señala el documento de la UNESCO (Cámpoli, 2004), concentra aproximadamente el ochenta por ciento de su carga horaria en la formación disciplinar, relegando la formación en gestión organizacional a un lugar marginal o directamente inexistente.

A esto se suma que la normativa vigente, particularmente el Estatuto Docente (Ley N° 10579) y el Decreto 2485/92, establece como requisitos para el acceso al cargo directivo la posesión del título docente habilitante y una antigüedad mínima de siete años, sin exigir formación específica en gestión institucional ni en administración de recursos humanos. Quienes logran desarrollar competencias en esa área lo hacen, como muestran los datos, por iniciativa propia y a través de trayectorias formativas autogestionadas. Estas características estructurales no solo explican el origen de las prácticas relevadas, sino también su reproducción: un sistema que no exige ni bonifica la formación en gestión de recursos humanos para acceder al cargo directivo genera las condiciones para que las prácticas informales se perpetúen con independencia de la voluntad individual de los actores.

Sobre la incidencia de la formación complementaria del directivo

La variabilidad interna observada en los datos sugiere que la formación complementaria autogestionada por los directivos tiene incidencia real en la calidad de los procesos que conducen. El caso que presenta el proceso más estructurado de la muestra corresponde al directivo con mayor antigüedad en el cargo y con un perfil que combina experiencia acumulada con formación adicional. Esta observación, aunque no generalizable en términos estadísticos, es consistente con la hipótesis del trabajo y refuerza la pertinencia de la propuesta que se desarrolla a continuación: la profesionalización del proceso no puede quedar librada a la iniciativa individual, sino que requiere de condiciones estructurales que la estimulen y sostengan.

Limitaciones del estudio

El presente trabajo reconoce la limitación principal en la muestra de diez directores que se aborda, suficiente para un estudio exploratorio, pero que no permite generalizaciones estadísticas al conjunto de las instituciones de gestión privada de la región ni de la provincia.

En lo abordado, se señalan líneas de trabajo para investigaciones futuras que, con muestras más amplias, puedan profundizar y ampliar los hallazgos aquí presentados.

Propuesta de profesionalización del proceso de selección de personal docente

A modo de referencia comparada internacional, cabe destacar el modelo australiano de selección docente y directiva, gestionado por el Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). Este sistema se organiza en torno a estándares nacionales de competencias diferenciados: los Australian Professional Standards for Teachers para docentes, y el Australian Professional Standard for Principals para directivos. La selección no se basa en la acumulación de credenciales formales sino en la evidencia de impacto: los candidatos deben demostrar sus competencias mediante el método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), presentar portafolios de evidencias pedagógicas y someterse a entrevistas de panel que incluyen clases demostrativas. Para los directivos, se incorporan Centros de Evaluación (Assessment Centres) donde se simulan situaciones reales de gestión. La existencia de un marco nacional de estándares —que luego cada sector —público o privado— adapta con mayor o menor grado de autonomía— permite que el proceso de selección sea sistemático, evaluable y orientado al desempeño real. Este modelo ilustra con claridad que la profesionalización de la selección no requiere prescindir de la especificidad educativa, sino articularla con una lógica organizacional rigurosa (AITSL, 2014).

A partir de los hallazgos del presente trabajo, se propone a continuación un modelo de profesionalización del proceso de selección de personal docente para instituciones educativas de gestión privada de Nivel Medio, organizado en cinco ejes concretos de intervención. Esta propuesta no pretende trasladar mecánicamente las prácticas del mundo empresarial al ámbito educativo, sino articular los aportes de la gestión profesional de recursos humanos con las particularidades propias de las organizaciones

educativas. Su implementación no requiere de recursos extraordinarios ni de transformaciones normativas previas: requiere, fundamentalmente, de una decisión institucional de jerarquizar la selección de personal como lo que efectivamente es: uno de los actos de gestión de mayor impacto estratégico en la vida de una organización educativa.

Eje 1: Formalización de la descripción de puestos y elaboración de perfiles por competencias

El primer eje apunta a que cada institución cuente con una descripción escrita, actualizada y formalmente registrada de cada cargo o puesto docente, que incluya no solo las tareas y responsabilidades asociadas (tal como las define el Reglamento General de Instituciones Educativas) sino también las competencias umbral y diferenciantes (Spencer y Spencer, 1993) que la institución considera valiosas en función de su proyecto educativo, su cultura organizacional y las características de su comunidad. Esta descripción debe construirse de manera participativa, involucrando al equipo directivo y, cuando sea posible, a referentes del equipo docente, y debe revisarse periódicamente. Contar con este instrumento formalizado permite objetivar los criterios de selección, reducir la influencia de los sesgos cognitivos descriptos en el Marco Teórico, y garantizar coherencia entre distintos procesos a lo largo del tiempo.

Eje 2: Diversificación y planificación de los canales de búsqueda

El segundo eje propone que las instituciones amplíen y diversifiquen los canales a través de los cuales difunden sus búsquedas, superando la dependencia casi exclusiva de redes informales de contacto. Esto no implica abandonar el vínculo con institutos de formación docente o las referencias de colegas (que pueden ser fuentes valiosas de candidatos), sino complementarlos con canales más amplios: plataformas digitales de búsqueda laboral, bolsas de trabajo de instituciones formadoras, publicaciones en la web institucional y, cuando la complejidad del cargo lo justifique, el asesoramiento puntual de profesionales de recursos humanos. La planificación anticipada de las búsquedas, en lugar de la reacción ante la vacante imprevista, es también un componente central de este eje, ya que permite construir y mantener una base de candidatos actualizada y

filtrada por perfiles de interés institucional.

Eje 3: Estructuración y diversificación de las herramientas de evaluación

El tercer eje, y quizás el más urgente a la luz de los datos relevados, apunta a incorporar herramientas de evaluación que complementen y estructuren la entrevista individual, reduciendo la exposición a sesgos cognitivos (Kahneman, 2011; Thorndike, 1920). Como mínimo, esto incluye el diseño de una guía de preguntas orientadas al puesto específico a cubrir (que permita comparar candidatos sobre la misma base), la solicitud de una planificación de clase de prueba que permita observar (al menos desde lo teórico) las competencias pedagógicas del candidato, y la consulta sistemática a empleadores anteriores. La incorporación de más de un evaluador en el proceso es también una medida de bajo costo y alto impacto, en la medida en que introduce perspectivas múltiples que contrarrestan los sesgos individuales. En los casos en que la institución cuente con recursos para hacerlo, la incorporación de evaluaciones psicotécnicas administradas por profesionales puede aportar información adicional valiosa.

Eje 4: Incorporación del ajuste persona-organización como criterio explícito de selección

El cuarto eje propone que las instituciones incorporen de manera explícita el concepto de Ajuste Persona-Organización (Kristof, 1996; Cable y Judge, 1996) como criterio orientador del proceso. Esto implica que, además de evaluar la idoneidad técnica del candidato, el proceso contemple instancias de exploración de sus valores pedagógicos, su concepción del vínculo con los estudiantes y las familias, y sus expectativas sobre el trabajo institucional, cotejándolas con el ideario y la cultura de la organización. Incorporar este criterio de manera explícita no equivale a buscar homogeneidad, sino a verificar que el candidato comparte los compromisos fundamentales que definen la misión de la institución.

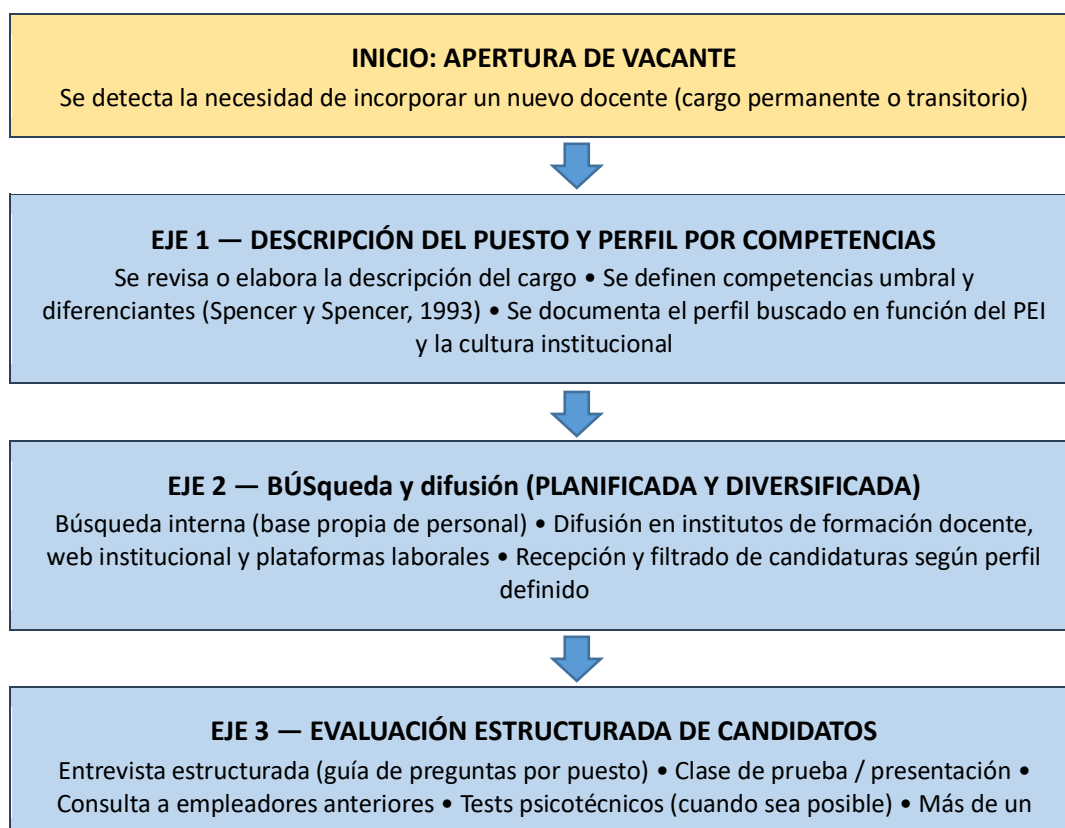
Eje 5: Formalización del proceso de inducción y formación continua del directivo en gestión de recursos humanos

El quinto eje integra dos componentes complementarios. Por un lado, propone que cada

institución diseñe y formalice un protocolo de inducción para el ingreso de nuevos docentes, que contemple como mínimo: la entrega del Ideario y del Proyecto Educativo Institucional, una instancia de presentación formal al equipo, una reunión con el directivo para explicitar expectativas institucionales y criterios de evaluación del desempeño, y un período de seguimiento acompañado durante los primeros meses de ejercicio. Por otro lado, este eje reconoce que ninguna de las mejoras propuestas será sostenible si no va acompañada de formación continua del directivo en las competencias necesarias para conducir procesos de selección de manera profesionalizada, a través de diplomaturas, cursos de posgrado o espacios de formación situados en gestión de recursos humanos, evaluación de competencias y liderazgo organizacional.

La propuesta articulada en estos cinco ejes parte de una premisa que los propios datos del presente trabajo confirman: los directivos de las instituciones educativas de gestión privada de nivel medio valoran la selección de personal, reconocen sus limitaciones para conducirla profesionalmente, y buscan activamente formas de mejorarla. El sistema los promueve como gestores sin formarlos como tales. Dotar de estructura, criterios y herramientas a ese proceso es, entonces, no solo una mejora técnica, sino una respuesta concreta a una brecha que el propio sistema educativo ha generado y sostenido.

Flujograma del Proceso de Selección de Personal Docente Profesionalizado



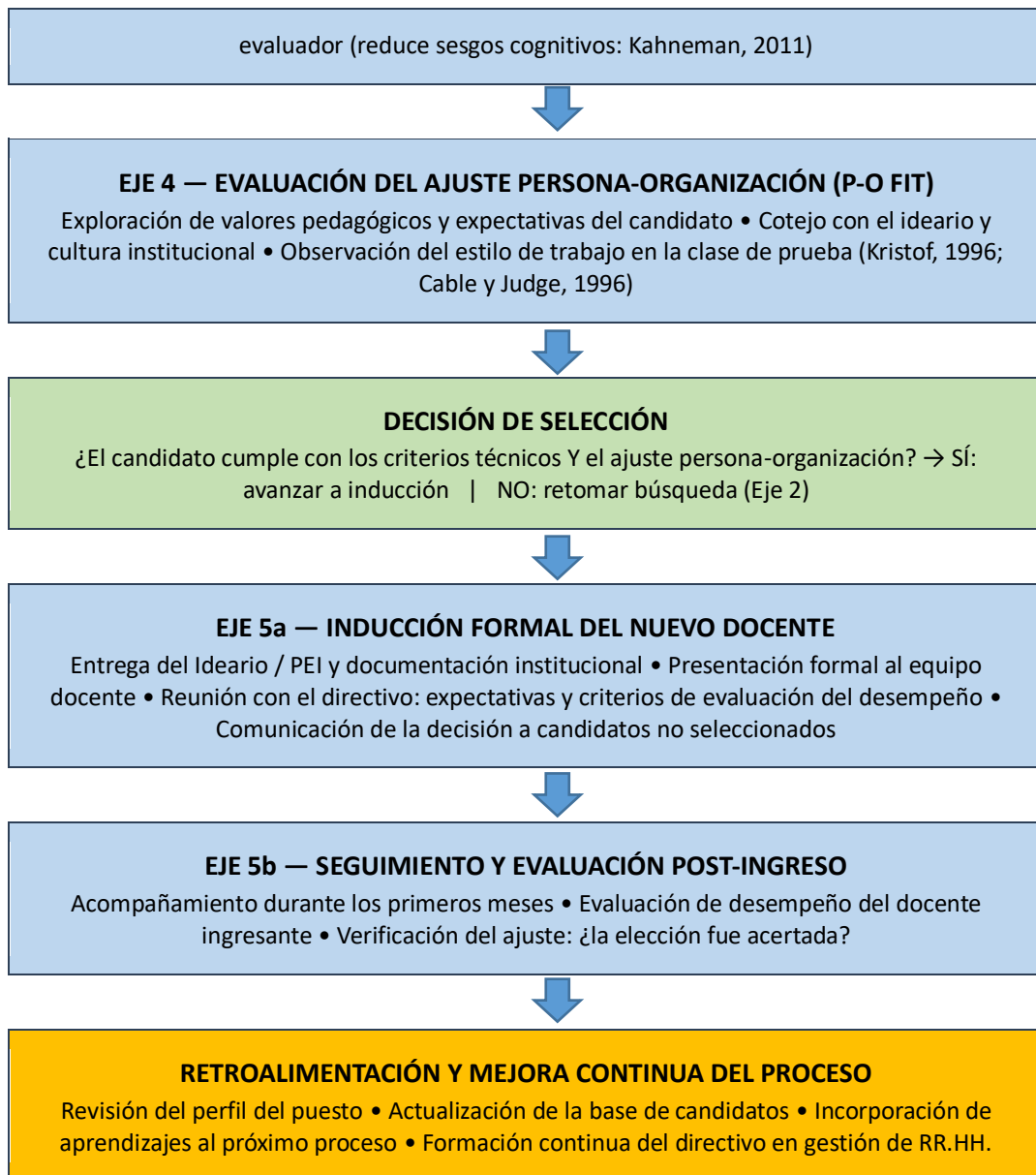


Figura 1. Flujograma del proceso de selección de personal docente profesionalizado. Elaboración propia en base a Fernández-Ríos (1999), Aquino (2010), Spencer y Spencer (1993), Kristof (1996) y AITSL (2014).

8. Bibliografía

- AITSL (Australian Institute for Teaching and School Leadership). (2014). *"Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles"*. Education Services Australia. Melbourne.
- AMBLER, T. y BARROW, S. (1996). *"The employer brand"*. Journal of Brand Management, Vol. 4, N° 3, pp. 185-206.
- AQUINO, J. et al (2010). *"Recursos Humanos"*. 4° Edición. Pearson. Buenos Aires.
- CABLE, D. M. y JUDGE, T. A. (1996). *"Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry"*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 67, N° 3, pp. 294-311.
- CÁMPOLI, O. (2004). *"La formación docente en la República Argentina"*. UNESCO: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina. Buenos Aires.
- CHIAVENATO, I. (2011). *"Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones"*. 8° Edición. McGraw Hill. México.
- DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. (2019). *"Marco Curricular Referencial"*. 1° Edición. La Plata.
- FERNÁNDEZ-RÍOS (1999). *"Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección"*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
- FLORES VILLALPANDO, R. (2014) *"Administración de Recursos Humanos"*. UNID Editorial Digital. México.
- GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. *"Reglamento general de las instituciones escolares."* Decreto N° 2299. 22 de Noviembre de 2011.
- GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. *"Reglamentación del Estatuto Docente."* Decreto N° 2485. 3 de Septiembre de 1992
- KAHNEMAN, D. (2011). *"Thinking, Fast and Slow"*. Farrar, Straus and Giroux. Nueva York.
- KRISTOF, A. L. (1996). *"Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications"*. Personnel Psychology, Vol. 49, N° 1, pp. 1-49.

- PONZER, P. (2000). *“Competencias para la profesionalización de la Gestión”*. Módulo 3: *“Liderazgo”*. Buenos Aires. Instituto Internacional de Planificación Educativa UNESCO. Buenos Aires.
- PUCHOL, L. (2005). *“Dirección y Gestión de Recursos Humanos”*. 6° Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
- RUBIÓ T. (2016). *“Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones”*. Ediciones Octaedro S.L. Barcelona.
- SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. *“Ley de Estatuto Docente N° 10579”*. 6 de Noviembre de 1987.
- SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. *“Ley de Educación Provincial N° 13.688”*. 10 de Julio de 2007
- SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. (1993). *“Competence at Work: Models for Superior Performance”*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- THORNDIKE, E. L. (1920). *“A constant error in psychological ratings”*. Journal of Applied Psychology, Vol. 4, N° 1, pp. 25-29.
- TERIGI, F. (2009) *“La formación inicial de profesores de Educación Secundaria: necesidades de mejora, reconocimiento de sus límites”*. Revista de Educación N° 350.

Anexo I

A - DATOS DE SEGMENTACIÓN Y REFLEJO DE LINEAMIENTOS ESTRUCTURALES

1) FORMACIÓN Y CARRERA

a) *Título docente de base:*

- Profesor de Nivel Secundario / Medio / Tercer ciclo de la EGB (en cualquier área)
- Ciclo de formación docente para profesionales (en cualquier área)
- Otro

b) Grado académico alcanzado:

- Terciario / Profesorado
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

c) Otros títulos de grado / posgrado obtenidos:

- 1) (a completar abierto)
- 2) (a completar abierto)

d) Antigüedad docente total:
(en años)

e) Antigüedad en el cargo de Director:
(en años)

f) *“Al momento de ser elegido como Director/a yo ya formaba parte de la institución en la que me desempeño”*

- Si
- No

2) CONSIDERACIONES SOBRE LA FORMACIÓN Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

a) *“Mi formación de base me dio los conocimientos necesarios para ejercer la docencia”*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

b) *“Mi formación docente de base me dio los conocimientos necesarios para ejercer el cargo de Director/a”*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

c) *“Mi propia experiencia en el cargo, fue la que me brindó los conocimientos*

necesarios para ejercer como Director/a”

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

d) “Me fue necesario buscar formación adicional por fuera de mi título de base para desarrollarme como Director/a”

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

e) “Para ser elegido como Director/a mi antigüedad docente jugó un papel decisivo”

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

f) “Para ser elegido como Director/a mi formación por fuera de mi título de base jugó un papel decisivo”

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

g) “Mi formación de base, me brindó conocimientos específicos para poder realizar procesos de Selección de Personal”

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

h) “Considero que una adecuada selección de personal, fortalece la institución y mejora la calidad educativa”

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Un poco de acuerdo
- Completamente en desacuerdo

B - SELECCIÓN DE PERSONAL

1) INTRODUCCIÓN

a) Elija la expresión que mejor se amolde a la manera en que se selecciona el personal en su institución.

- Como Director, llevo adelante el proceso de selección tomo la decisión final de ingreso de un candidato.
- No llevo adelante el proceso de selección, pero tomo la decisión sobre los candidatos

elegidos.

-Llevo adelante el proceso de selección y presento candidatos al Representante Legal / Entidad Propietaria, quien toma la decisión final

-El Representante Legal / entidad propietaria, realiza el proceso de selección y me convocan para la elección final.

-El Representante Legal / entidad propietaria, realiza el proceso de selección y toma la decisión. No tengo injerencia en ningún paso del proceso.

b) Para la elección de un nuevo docente, se utilizan los servicios de una consultora / empresa especializada en Recursos Humanos.

-Siempre

-Frecuentemente

-A veces

-Nunca

2) ANÁLISIS DEL CONTEXTO:

a) En mi institución se tienen en cuenta las demandas de mi comunidad al momento de elegir un nuevo docente:

-Mucho

-Bastante

-Algo

-Poco

b) En mi institución se Investigan las demandas de los nuevos docentes, al momento de ofrecer un puesto:

-Mucho

-Bastante

-Algo

-Poco

c) Ante el actual contexto de virtualidad se consideró repensar la forma y los criterios al momento de seleccionar el personal:

-Mucho

-Bastante

-Algo

-Poco

3) ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN

a) Al abrirse una nueva vacante del tipo permanente en mi organización, se prioriza que mi propio personal acreciente horas en la institución:

-Mucho

-Bastante

-Algo

-Poco

b) Al abrirse una nueva vacante transitoria en mi organización, se prioriza que mi propio personal la ocupe:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

c) Al abrirse una nueva vacante transitoria en mi organización, se prefiere probar y conocer nuevos docentes:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

d) Considero que es mejor contar con mayor variedad de docentes con poca carga horaria que con un grupo reducido que concentre gran carga horaria:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

4) ANÁLISIS DEL PUESTO:

a) Tengo una idea clara del tipo de perfil de empleado que quiero para cada cargo/puesto en mi institución:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

b) En mi Institución, los requisitos / características de un empleado para cargo/puesto están expresados por escrito:

- De manera completa y formalmente especificado
- De manera Incompleta pero formalmente especificado
- De manera completa pero informal
- De manera espontánea

c) Al determinar un “perfil de un empleado” para un cargo/puesto en mi institución, se prioriza cómo se ha trabajado a lo largo de los años en la institución:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

d) Al determinar un “perfil de un empleado” para un cargo/puesto en mi institución, se prioriza las futuras demandas de la comunidad / contexto

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

e) Se determinó una serie de competencias que la institución desea en un docente, y la

búsqueda se diseñó para ese fin:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

5) FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

a) Ante una nueva vacante para un cargo / puesto, se prioriza iniciar con una búsqueda interna (personal que ya trabaje en la institución):

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

b) Se posee información actualizada sobre las capacitaciones / carreras / experiencias de los miembros de mi personal:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

c) Como base de nuevos candidatos, en mi institución se maneja (puede marcar varias):

- Carpeta física de Currículums entregados
- Carpeta de email con Currículos enviados
- Base de la web institucional
- Contacto con Instituciones de Formación Docente
- Contacto con Bolsas de trabajo docente
- Otro (a completar)

d) La base de currículums de nuevos candidatos, es filtrada según perfiles que resulten interesantes:

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco

e) Ante el inicio de una búsqueda externa de personal, como medio de difusión se prioriza (puede elegir hasta 3):

- Anuncio en medio gráfico impreso
- Anuncio escrito en la puerta de mi institución
- Anuncio escrito en instituciones de formación docente
- Anuncio en la web institucional
- Anuncio en webs de búsquedas laborales
- Anuncio difundido a grupos de Whatsapp
- Otros (a completar)

6) PROCESO DE SELECCIÓN

a) Al momento de la entrevista, existe una lista de preguntas definidas según el puesto a cubrir:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

b) Se realiza más de una entrevista, al momento de seleccionar personal externo:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

c) Se realiza un test psico-técnico como parte del proceso de selección:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

d) Se realiza un test psico-físico como parte del proceso de selección:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

e) Se realizan test de aptitudes del candidato como parte del proceso de selección:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

f) Se solicita a los candidatos que realicen una presentación sobre un proyecto / temática:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

g) Se realizan entrevistas grupales / de debate entre los candidatos:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

h) Se realizan consultas a empleadores anteriores del candidato:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

7) ELECCIÓN E INDUCCIÓN:

a) A los candidatos no elegidos, se les informa sobre la decisión:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

b) A los candidatos no elegidos, se les informa que no han sido seleccionados por medio de:

- Conversación telefónica
- Email
- Mensaje de Whatsapp
- No se informa
- Otra

c) Al candidato elegido, se le informan las razones de la elección:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

d) Al candidato elegido, se le informa que fue seleccionado por medio de:

- Conversación telefónica
- Correo electrónico
- Mensaje de Whatsapp
- Otra

e) La institución tiene preparado todo el procedimiento de ingreso de un nuevo empleado:

- De manera completa y formalmente especificado
- De manera Incompleta pero formalmente especificado
- De manera completa pero informal
- De manera espontánea

f) Brindo al nuevo empleado una copia del Ideario / Proyecto Educativo Institucional:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

g) Poseo preparada una batería de "Información institucional / de procedimientos" lista para entregar al ingreso del nuevo empleado

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

h) Se realiza una capacitación Institucional al nuevo docente para su ingreso:

- Siempre
- Frecuentemente

- A veces
- Nunca

i) Informo al docente la forma en que será evaluado su desempeño:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

j) Informo al docente lo que la institución espera de él:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

k) Se presenta a todo el equipo docente, al nuevo ingresante:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

l) La comunicación de un nuevo ingresante, a todo el equipo docente, se realiza por medio de:

- Reunión de personal
- Correo electrónico
- Mensaje de Whatsapp
- Otra

8) EVALUACIÓN:

a) Poseemos un sistema de evaluación de desempeño de los empleados:

- Si
- No

b) Los docentes son informados periódicamente sobre las consideraciones de su desempeño:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

c) Se realiza un seguimiento de los docentes que ingresaron para verificar lo acertado de la elección:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

d) Se buscan formas de mejorar el proceso de Selección de Personal:

- Siempre

- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

e) La forma en que realizamos la selección de personal, ha brindado resultados positivos:

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Nunca

Anexo II

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN

Planilla S.E.T. 4

HOJA DE CALIFICACIÓN PERSONAL DOCENTE

Período / / al / /

1) INFORMACIÓN A CARGO DEL INTERESADO

1- Apellido y Nombre

2- Cargo del que es titular Escuela Nº Distrito

3- Cargo que desempeña actualmente

4- Organismo, repartición o dependencia

5- ¿Desde qué fecha?

6- Títulos docentes que posee

7- Otros títulos o estudios realizados (oficiales y no oficiales)

8- Estudios o trabajos que actualmente realiza

9- Obras publicadas o ejecutadas (materia, clase, título, edición, fecha y demás referencias)

10- Comisiones oficiales desempeñadas (fecha, naturaleza de labor y demás referencias)

11- Participación destacada en actos culturales organizados por la dependencia en que actúa o instituciones locales

12- Iniciativa (propuestas realizadas)

13- Participación en actividades de perfeccionamiento docente (cursos, cursillos, jornadas pedagógicas, seminarios, becas, etc.)

14- Asistencias

Por enfermedad

Por causas privadas

Por otras causas

Injustificadas

Suma

Lugar y fecha

Sello

Firma del interesado

INSTRUCCIONES:

* Cada uno de los aspectos considerados se calificará globalmente, encerrando con un círculo la nota numérica que correspondiere. Para ello deberán leerse detenidamente las características que definen cada nivel de calificación.

* Se analizarán objetivamente los rasgos que se ajustan al comportamiento habitual del docente. Sólo luego de esta operación determinará la nota numérica a consignar en cada uno de los tres rubros considerados.

* Valorará cada uno de los mismos independientemente, sin dejarse influir por los restantes. Así se aproximará a un concepto general veraz y objetivo.

* La calificación final se obtendrá promediando las sumas de las calificaciones obtenidas en cada rubro.

NOTA: En caso que el agente calificador asignara nota inferior a seis (6) puntos, deberá fundamentar en hoja aparte.-

3) RESUMEN GENERAL DE LAS CALIFICACIONES DEL ÍTEM 2) EN LOS PUNTOS:

En números	En letras
2.1. Condiciones personales	
2.2. condiciones profesionales	
2.3. Resultados en:	
2.3.1. Conducción	
2.3.2. Funciones	
2.3.3. Gobierno Escolar	
2.3.4. Administración de la unidad a cargo	
PROMEDIO DE TRES NOTAS	

Fecha

Notificación del docente

Fecha

En conformidad

4) EN LOS CASOS DE REPOSICIÓN

Ratifica

Rectifica y asigna

En cifras

En letras

Firma

Aclaración de Firma

5) EN LOS CASOS DE APELACIÓN

Nota asignada por el Tribunal de Calificación

En cifras

En letras

Fecha

Notificación del docente

Fecha

En conformidad

En disconformidad

Firma

Aclaración de Firma

Forma 817 – Dirección Servicios Generales – Departamento de Impresiones

61

Aspectos a Considerar	Sobresaliente: 10	Muy Bueno: 9 – 8
2.1. Condiciones Personales	Actúa con óptima responsabilidad. Excepcionalmente creativo, promueve el cambio y demuestra un alto nivel de iniciativa. Posee sobresalientes condiciones para integrarse al grupo de trabajo y se destaca como excelente colaborador de sus superiores.	Tiene muy buen sentido de la responsabilidad. Manifiesta notable creatividad y nivel de iniciativa. Pre-dispuesto al cambio. Tiene muy buenas condiciones para integrarse al grupo de trabajo y es muy colaborador de sus superiores.
2.2. Condiciones Profesionales	Demuestra una excelente preparación general y específica para la función y se destaca por sus sobresalientes condiciones para resolver situaciones nuevas y organizar y ejecutar las acciones correspondientes. Manifiesta óptimo interés por el perfeccionamiento docente: asiste a cursos y seminarios y aplica a los adquiridos. Pone de manifiesto sobresaliente disposición para recibir asesoramiento y sugerencias. Organiza y planifica las tareas en forma óptima. Tiene perfecta asistencia y puntualidad: Excede horarios establecidos cuando las circunstancias lo exigen.	Evidencia muy buena preparación general y específica para la función y tiene notables condiciones para resolver situaciones nuevas y organizar y ejecutar las acciones correspondientes. Muy interesado por el perfeccionamiento docente, aplica con muy buen criterio los conocimientos adquiridos. Demuestra muy buena disposición para recibir asesoramiento y sugerencias. Organiza y planifica la tarea con muy buen criterio. Tiene muy buena asistencia y puntualidad: asiste a todas las actividades.
2.3. Resultados en:	Sobresaliente: 10	Muy Bueno: 9 – 8
2.3.1. Conductión	Posee y se le reconoce autoridad: se destaca por su ascendente y prestigio sobresaliente habilidad para conducir grupos. Logra óptimos resultados y valora con excelente criterio y sentido constructivo.	Se le reconoce autoridad: Pone de manifiesto notable habilidad para conducir grupos. Logra muy buenos resultados y valora con notable criterio y sentido constructivo
2.3.2. Funciones		
2.3.3. Gobierno Escolar		
2.3.4. Administración de la Unidad a cargo		

Bueno: 7 – 6	Regular: 5 – 4	Deficiente: 3 – 2 – 1
Actúa con responsabilidad. Evidencia creatividad y presenta iniciativas útiles. Acepta el cambio. Se integra al grupo de trabajo en forma aceptable y colabora con sus superiores.	Actúa con limitada responsabilidad. Poco creativo, manifiesta escasa iniciativa. Es relictente al cambio. Tiene dificultades para integrarse al grupo de trabajo y demuestra poca tendencia a la colaboración.	No demuestra responsabilidad. No posee creatividad ni manifiesta iniciativa. Rechazo al cambio.
Bueno: 7 – 6	Regular: 5 – 4	Deficiente: 3 – 2 – 1
Pone de manifiesto buena preparación general y específica para la función y buen criterio para resolver situaciones nuevas y organizar y ejecutar acciones. Demuestra aceptable interés por el perfeccionamiento docente y aplica con buen criterio los conocimientos adquiridos. Manifiesta buena disposición para recibir asesoramiento y sugerencias. Organiza y planifica con criterio aceptable. Tiene buena asistencia y puntualidad: asiste a las actividades obligatorias.	Posee limitada preparación general y específica para la función y demuestra escasas condiciones para resolver situaciones nuevas y organizar y ejecutar acciones. Tiene escaso interés por el perfeccionamiento docente: replica los conocimientos adquiridos con criterio limitado. Poca disposición para recibir asesoramiento y sugerencias y regular criterio para organizar y planificar tareas. Tiene frecuentes inasistencias y faltas de puntualidad que resiente el desarrollo de la tarea.	No posee preparación general ni específica para la función ni conciones para resolver situaciones nuevas y organizar y ejecutar acciones. No demuestra interés por el perfeccionamiento docente, ni aplica los conocimientos adquiridos. Indiferente ante el asesoramiento y sugerencias, organiza y planifica la tarea en forma deficiente. Tiene un alto porcentaje de inasistencias y falta de puntualidad.
Bueno: 7 – 6	Regular: 5 – 4	Deficiente: 3 – 2 – 1
Se le reconoce parcialmente su autoridad: ejerce en forma aceptable la conducción de grupos. Logra buenos resultados y valora con objetividad y sentido constructivo.	Se le reconoce escasamente su autoridad: poca habilidad para conducir grupos. Logra resultados regulares y valora con escasa objetividad y limitado sentido constructivo.	No tiene autoridad ni habilidad para la conducción de grupos. Logra resultados deficientes y valora con subjetividad.