

JAEC



MANUAL
**SELECCIÓN
DE DIRECTIVOS**

2

CUADERNO

JUNTA
ARQUIDIOCESANA
DE EDUCACIÓN
CATÓLICA



Introducción

“La calidad de vida de las personas está fuertemente vinculada a la salud de las instituciones”.

La elaboración de este manual tiene como objetivo ser un instrumento colaborativo para las escuelas de gestión privada en la selección de cargos directivos y de responsabilidad, aportando criterios y procedimientos para tal fin.

Actualmente los escenarios socio-políticos y culturales presentan a la sociedad en general, y a las instituciones en particular, desafíos, demandas y posibilidades a las que es necesario responder con un discernimiento maduro, pero también, con herramientas ágiles que permitan lograr una sintonía crítica con estas perspectivas en constante devenir. La creciente complejidad social genera dinamismos que accionan permanentemente sobre la estructura de las redes institucionales, advirtiéndose la necesidad de renovados perfiles profesionales laborales.

Asimismo es posible observar la tendencia cada vez más generalizada de transformaciones participativas e interdisciplinarias en las instituciones, especialmente en las educativas, lo cual confirma la pertinencia de la presente obra.

Esta propuesta no reviste en modo alguno un carácter prescriptivo, por el contrario, **espera ser una posibilidad de acompañamiento** en esta delicada tarea de la vida de las escuelas.

Resulta significativo aclarar que, aunque a lo largo de estas páginas se use el término “directivo” y de hecho se dé una cierta focalización en este rol, también se alude en un sentido amplio a la selección de cargos que ocupan espacios de decisión dentro de una institución educativa (dirección, vice-dirección, secretaría, coordinación de curso, coordinación pastoral, etc.).

Repetidamente se alude a los valores de la escuela y, desde una perspectiva creyente, a la escuela en clave pastoral, indicando así la intención hacia una configuración de valores humanos y evangélicos que la definen, en la misma línea del desafío que nos presentara Juan Pablo II, con ocasión del Jubileo del año 2000, como un programa y un posicionamiento desde el cual mirar pero, sobre todo, desde el cual comprometerse:

“Hace falta promover una espiritualidad de la comunión, proponiéndola como principio educativo en todos los lugares donde se forma el hombre y el cristiano, donde se educan los ministros del altar, las personas consagradas y los agentes pastorales, donde se construyen las

familias y las comunidades. Espiritualidad de la comunión significa ante todo una mirada del corazón sobre todo hacia el misterio de la Trinidad que habita en nosotros, y cuya luz ha de ser reconocida también en el rostro de los hermanos que están a nuestro lado. Espiritualidad de la comunión significa, además, capacidad de sentir al hermano de fe en la unidad profunda del Cuerpo místico y, por tanto, como «uno que me pertenece», para saber compartir sus alegrías y sus sufrimientos, para intuir sus deseos y atender a sus necesidades, para ofrecerle una verdadera y profunda amistad. Espiritualidad de la comunión es también capacidad de ver ante todo lo que hay de positivo en el otro, para acogerlo y valorarlo como regalo de Dios: un «don para mí», además de ser un don para el hermano que lo ha recibido directamente. En fin, espiritualidad de la comunión es saber «dar espacio» al hermano, llevando mutuamente la carga de los otros (*cf.* Gal 6,2) y rechazando las tentaciones egoístas que continuamente nos acechan y engendran competitividad, ganas de hacer carrera, desconfianza y envidias. No nos hagamos ilusiones: sin este camino espiritual, de poco servirían los instrumentos externos de la comunión. Se convertirían en medios sin alma, máscaras de comunión más que sus modos de expresión y crecimiento”.

Sin la pretensión entonces de agotar las estrategias posibles y las herramientas que se pueden utilizar en este itinerario de selección de personal directivo, se ha organizado este manual con el aporte de profesionales que desarrollaron el tratamiento de diversos aspectos del proceso selectivo que se consideran relevantes, organizándolo de la siguiente manera:

- En el capítulo primero se realizó una selección de textos del Magisterio de la Iglesia, que nutren y dan sentido a la opción de un proceso participativo en la selección de cargos.
- En el segundo la mirada se dirige hacia la importancia de la participación de la comunidad educativa en esta selección, poniendo a disposición de las instituciones numerosos procedimientos para tal fin.
- Ocupa el capítulo tres de este manual: la evaluación psico-laboral, dimensionándola como un aspecto de suma importancia en este proceso.
- El cuarto capítulo, consigna los aspectos normativos relacionados con la selección y desempeño de directivos en instituciones educativas privadas, e igualmente consigna procedimientos para ser utilizados.

Este manual se presenta como una carta de navegación para todos los agentes implicados en la instancia de selección de cargos dentro de una comunidad educativa, ya que todos sus miembros son impactados por los estilos de gestión directiva, sean cuales fueren. En ese sentido, es deseable que al final de este itinerario podamos coincidir en espíritu de gratitud con las palabras de Andrew Carnegie:

“Trabajar en equipo es la capacidad de trabajar conjuntamente hacia un objetivo común. La capacidad de renunciar a ambiciones personales y fundir logros personales con los objetivos del conjunto. Esto es el combustible que permite que los individuos normales logren resultados extraordinarios”.

En esta sintonía, resulta sumamente grato, a la Junta Arquidiocesana de Educación Católica de Córdoba, poner a disposición de todas las instituciones educativas de gestión privada, este valioso instrumento, agradeciendo a la licenciada Mirtha Bocco de Angulo, al licenciado Enrique Penovi, al abogado Fernando Cáceres por las horas de trabajo personal y en equipo que han dedicado a este emprendimiento.

Gabriela Reuter

A lo largo de estos años, muchas instituciones diseñaron sus procedimientos para el delicado proceso de selección de directivos, inspirados en este texto puesto en común, en un primer momento, en una etapa de revisión y consulta. La Junta Arquidiocesana de Educación Católica acompañó a las escuelas de diferentes maneras (previendo los instrumentos y las etapas, acompañando las entrevistas o la presentación de proyectos, formando parte de las comisiones evaluadoras, o bien ampliando servicios para poder ofrecer la elaboración de los informes psicotécnicos) y hoy podemos decir que cada una de esas experiencias fue oportunidad de constatar que caminos realizados en estilo de comunión y discernimiento, con instrumentos técnicos animados por ese espíritu, fortalecen a las instituciones y desarrollan en ellas capacidades para el aprendizaje institucional.

Los que hoy formamos parte de la Comisión Directiva de JAEC, hemos querido sumar alguna reflexión a este documento, furto de estos recorridos compartidos con las escuelas, y por eso en el Capítulo V se presentan algunas orientaciones para pensar los desafíos que la gestión tiene en la escuela creyente y los estilos que los actuales tiempos eclesiales invitan a desarrollar en ella. El Capítulo VI, en la misma dirección, se propone aportar al reconocimiento de las naturales tensiones y trabajos institucionales que conllevan los tiempos de recambio de los equipos directivos, como momento fecundo de la vida institucional.

Primera parte

Fundamentos para la selección de directivos

- 1** COMUNIÓN Y PARTICIPACIÓN: CLAVES DE SIGNIFICACIÓN
- 2** PROCEDIMIENTOS PARTICIPATIVOS EN LA SELECCIÓN DEL CARGO DIRECTIVO
- 3** LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL EN ÁMBITOS EDUCATIVOS
- 4** CUIDAR LOS CLIMAS INSTITUCIONALES EN LOS PROCESOS DE RECAMBIO DE DIRECTIVOS
- 5** LA GESTIÓN. POSIBILIDADES. DESAFÍOS Y RESPONSABILIDADES
- 6** CUIDAR LOS CLIMAS INSTITUCIONALES EN LOS PROCESOS DE RECAMBIO DE DIRECTIVOS

1. Comunión y participación: claves de significación

Prof. Gabriela Reuter

Incorporar aportes del magisterio de la Iglesia en diversas instancias y momentos epocales, tiene sentido en esta obra, cuando lo que se quiere poner de relieve es la necesidad de nuevos modelos y perfiles eclesiales e institucionales, de tono participativo, inclusivo, descentralizado; la comunión en virtud de la dignidad del bautismo, la participación laical no sólo como destinatarios de los proyectos pastorales sino como actores protagónicos de los mismos. Todo esto, es necesario que sea tenido en cuenta a la hora de pensar, no sólo en quien se elige para un cargo de decisión en la escuela –y se darán suficientes elementos para ello– sino, muy especialmente, como se llega a esta decisión.

Si el itinerario elegido, responde a estas mociones (reflexionadas, discutidas y elegidas) surgidas de la escucha de los signos de los tiempos y la presencia del Espíritu, podremos hablar de una pastoral educativa real, con fidelidad a los rasgos de Jesús y a la misión que Él nos ha encomendado.

“La vocación de servicio que hace a la Iglesia solidaria con las vicisitudes del hombre (cf. GS. I; DP.15 y 27), nos movió a tratar en los últimos documentos aquellas orientaciones fundamentales que deben presidir todo intento de renovar nuestra vida social y política. (cf. ICN. 96 y 103). Queremos ahora continuar esa contribución buscando los modos concretos de hacerlas efectivas en nuestra realidad cultural. Por eso abordamos el camino más eficaz para toda renovación seria y profunda: la educación”.

Con estas palabras, comienza el documento de *Educación y Proyecto de Vida* de la Conferencia Episcopal Argentina que data del año 1985, y que aún no ha perdido vigencia, ya que los cambios culturales y eclesiales así nos lo muestran. Por tal motivo, las escuelas no pueden desentenderse de una dinámica y necesaria renovación como tampoco, pueden renunciar a ser parte de la misión evangelizadora.

Repensarse entonces, será una tarea permanente, en un binomio de reflexión-acción, descentralizando el poder, promoviendo la participación, leyendo en fin, desde el Espíritu, los signos de los tiempos.

A partir del Concilio Vaticano II especialmente, frente a variados contextos y ocasiones, la Iglesia ha acentuado e insistido en la necesidad de favorecer y acompañar procesos de participación y comunión, que responden en mayor medida a los valores evangélicos y propician decisiones más justas para todos los implicados. Esto redundará además, en un crecimiento de la comunidad que ejerce la corresponsabilidad, no sólo en las facetas de ejecución, sino también en la toma de decisiones, transitando así desde una imagen de colaboración sumisa a otra de corresponsabilidad crítica y adulta.

La eclesiología del Concilio Vaticano II postula que el Pueblo de Dios, nacido del bautismo como un todo, está todo él destinado a continuar la misión que le ha confiado Jesucristo. Todo él es responsable del cumplimiento de esa misión. Todos sus miembros, cada uno a su modo propio, son continuadores de la triple función de Cristo, sacerdotal, profética y real.¹

La Iglesia retoma por lo tanto la más antigua tradición como una comunidad de creyentes antes que un cuerpo jerarquizado porque lo más importante en ella es la comunión, esto es común unión de todos los bautizados en Cristo. Esta se fundaba en la idéntica dignidad de bautizados que todos poseían. Tal dignidad implicaba, como privilegio y como responsabilidad, una participación activa en la misión de la Iglesia.

Luego del Concilio, las Conferencias episcopales continentales, van a continuar y profundizar las líneas de Vaticano II:

El binomio de comunión y participación aparece claramente en el Documento de Puebla², no sólo como título que encabeza la tercera parte del texto, sino como clave que atraviesa todo el programa pastoral que el documento plantea.

“Creemos –dirán los Obispos– en la eficacia del valor evangélico de la comunión y de la participación, para generar la creatividad, promover experiencias y nuevos proyectos pastorales”. (Puebla, mensaje de Apertura, 9).

Estas claves de comunión y participación, se afirman en diversos textos del documento, convirtiéndose en signo de credibilidad y servicio cuando pasan del anhelo al compromiso vivido de las comunidades.³

Las escuelas, especialmente aquellas de identidad creyente, tienen que prestar atención a las opciones prioritarias pastorales que tanto el magisterio universal, como el continental y regional vienen haciendo, buscando una sintonía que implica una mirada realista y actualizada del propio contexto y circunstancia, de

¹ CONCILIO VATICANO II, constitución dogmática sobre la Iglesia *Lumen gentium*. 1964. 9

² III CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO. Puebla 1979.

³ Se recomienda prestar atención al Documento de Puebla en 657, 658, 684, 827, 829, 831 y 864.

modo tal que una evangelización eficaz sea posible, y su eficacia sea fruto de la conversión.

“La importancia evidente del contenido de la evangelización no debe ocultar la importancia de las vías y de los medios.

Este problema de “cómo evangelizar” es siempre actual porque los modos varían según las circunstancias del tiempo, lugar, cultura y lanzan a un desafío en nuestra capacidad de descubrimiento y de adaptación.” (EN 40, Pablo VI).⁴

La IV Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, realizada en Santo Domingo en el año 1992, desde la mirada de una **nueva evangelización** en nuestro continente, no sólo confirma la necesidad de asumir esta clave teológica pastoral de la comunión y la participación, sino que además le otorga carácter de necesidad apremiante:

“Es urgente avanzar en el camino de la comunión y participación, que muchas veces es obstaculizado por la falta del sentido de Iglesia y del auténtico espíritu misionero. Por eso es indispensable:

– Promover el aumento y la adecuada formación de los agentes para los diversos campos de la acción pastoral, conforme a la eclesiología del Vaticano II y el magisterio posterior.

– Impulsar procesos globales, orgánicos y planificados que faciliten y procuren la integración de todos los miembros del pueblo de Dios...y los oriente a la Nueva Evangelización.

Los obispos reunidos manifiestan el fuerte anhelo de ver convertidos estos afanes evangelizadores en acciones concretas de tal modo que el contacto salvífico con el Señor, sane y plenifique la vida de las personas y comunidades”.⁵

La V Conferencia Continental Latinoamericana, realizada en el año 2007 en Aparecida, Brasil, va a asumir las prioridades pastorales de las conferencias anteriores resituándolas en los nuevos panoramas epocales y desde una nueva consideración pastoral: **los cristianos como comunidad de discípulos misioneros**.⁶

⁴ PABLO VI, exhortación apostólica *Evangelii nuntiandi*. 1975.

⁵ Cfr. *Documento de Santo Domingo* 56, 57 y 11.

⁶ “La Iglesia está llamada a repensar profundamente y relanzar con fidelidad y audacia su misión en las nuevas circunstancias latinoamericanas y mundiales. No puede replegarse frente a quienes sólo ven confusión, peligros y amenazas, o de quienes pretenden cubrir la variedad y complejidad de situaciones con una capa de ideologismos gastados o de agresiones irresponsables. Se trata de

De este modo, los obispos latinoamericanos y del Caribe redescubren, a partir de la realidad observada en los actuales parámetros del mundo globalizado y pluralista, la profundidad y la importancia de un modelo de Iglesia basado en la dignidad y en la vocación común de los cristianos todos en virtud de su bautismo. La convicción de fondo es que la persistencia del cristianismo sólo será posible en un modelo de Iglesia basado en la comunión de discípulos bien formados, afianzados en su relación con Jesucristo y, por lo mismo, vitalmente comprometidos, desde la vocación específica de cada cual, con su común misión. Un cristianismo basado en la autoridad y en la “presencia social” de sus esferas jerárquicas no tendrá ya, definitivamente, un lugar significativo en la sociedad.⁷

Dentro de los ámbitos de misión y en orden al logro de la síntesis fe-cultura y fe-vida, la escuela ocupa un lugar destacado, tanto en la atención de sus problemáticas actuales cuanto en la esperanza y compromiso que la educación integral implica.

El propio documento reconoce que la escuela católica está llamada a una profunda renovación, rescatando la identidad católica de nuestros centros educativos por medio de un impulso misionero valiente y audaz, de modo que llegue a ser una opción profética.⁸

En nuestro país, numerosos documentos vienen haciendo referencia a estas transformaciones, con diversos acentos referidos a la participación y a la comunión. Solo haremos una breve alusión a *Navega mar adentro*, realizado por los obispos de Argentina en el año 2003.

En los números 46 y 98 de esta reflexión de los obispos, aparece el fuerte contraste que surge de la constatación de las debilidades y límites del quehacer como comunidad cristiana concreta, a la vez que un llamado creativo, generoso, apasionado, propio de quien puede redescubrir ese primer amor que lo puso en camino, con paso ágil y la mirada cargada de promesas.

confirmar, renovar y revitalizar la novedad del Evangelio arraigada en nuestra historia, desde un encuentro personal y comunitario con Jesucristo, que suscite discípulos y misioneros. Ello no depende tanto de grandes programas y estructuras, sino de hombres y mujeres nuevos que encarnen dicha tradición y novedad, como discípulos de Jesucristo y misioneros de su Reino, protagonistas de vida nueva para una América Latina que quiere reconocerse con la luz y la fuerza del Espíritu”. *Documento de Aparecida* 11.

⁷ “La evangelización del continente, nos decía el papa Juan Pablo II, no puede realizarse hoy sin la colaboración de los fieles laicos. Ellos han de ser parte activa y creativa en la elaboración y ejecución de proyectos pastorales a favor de la comunidad. Esto exige, de parte de los pastores, una mayor apertura de mentalidad para que entiendan y acojan el “ser” y el “hacer” del laico en la Iglesia, quien, por su bautismo y su confirmación, es discípulo y misionero de Jesucristo. En otras palabras, es necesario que el laico sea tenido muy en cuenta con un espíritu de comunión y participación”. *Documento de Aparecida* 213.

⁸ *Documento de Aparecida* Nos. 337 y 338.

“La consulta a las Iglesias particulares y comunidades cristianas nos advierte que, por momentos, se vive en el seno de nuestras comunidades una cierta incapacidad para trabajar unidos, que a veces se convierte en una verdadera disgregación...y restan energías a la causa de la evangelización. Del mismo modo, muchas veces nos ha faltado imaginación y propuestas para el crecimiento comunitario, paralizado por tentaciones que promueven el individualismo, la competencia, el desinterés entre las comunidades que, habituadas a pulseadas en el plano de las ideas y palabras, no aciertan en concretar servicios para el bien común...Necesitamos evaluar con sinceridad y transparencia nuestro modo de ser Iglesia. Es urgente reconocer y corregir todo lo que nos ha impedido y aun nos dificulta vivir el espíritu de comunión que propone el Evangelio, con sus notas de valoración mutua, respeto de la diversidad, tolerancia, corrección fraterna, sinceridad, ayuda mutua” (NMA 46).

Una vez más repetimos que hoy la Patria requiere algo inédito para superar la situación en la que nos encontramos. Al mismo tiempo, reconocemos un firme llamado del Espíritu...invitándonos a tener el mismo entusiasmo que los cristianos de los primeros siglos. Para ello contamos con la fuerza del Espíritu, que fue enviado en Pentecostés y que hoy nos impulsa a partir animados por la esperanza” (NMA 98).

A este contraste responde en gran medida la situación de muchas instituciones educativas, sólo que esta vez, el caminar no tiene que ser solitario sino en comunidad. Esto fortalece en gran medida, frente a los embates del desánimo, las tentaciones de incoherencia y las dificultades.

Finalmente, como Iglesia local, en Córdoba se viene realizando un proceso pastoral arquidiocesano con estas notas de discernimiento y corresponsabilidad comunitaria que van produciendo pasos significativos.

Entre ellos, se ha llegado a la formulación de criterios a la luz de los cuales se consideran las prácticas pastorales, incluido claro está, las prácticas de las instituciones educativas.⁹

La identidad desde una perspectiva creyente no comienza en las aulas, en el seguimiento del calendario litúrgico o en las campañas solidarias que la escuela lleve a cabo. La pastoral educativa y con ello, el modo de ser Iglesia, se configu-

⁹ Criterios pastorales para la tarea evangelizadora de nuestra Arquidiócesis: a) Encararemos la tarea evangelizadora procurando que el sujeto de la misma sea siempre toda la Iglesia arquidiocesana; b) Nuestra acción evangelizadora procurará dirigirse a todo hombre y a todo el hombre; c) Procuraremos llevar adelante la tarea evangelizadora en comunión y participación, a través del discernimiento comunitario y de un diálogo fraterno y cordial; d) Encararemos la tarea evangelizadora a través de un proceso planificado, gradual y progresivo, desde lo ordinario y cotidiano; e) En todo lo que realicemos procuraremos hacer resplandecer el ideal de la santidad (“la dirección de la dirección”) como algo deseable y posible, con la ayuda de la gracia de Dios.

ra primero en las decisiones y climas institucionales, y en los estilos de gestión. Todo lo demás, será consecuencia de estos primeros referentes.

Ojalá cada escuela pueda hacer suyas las palabras de *Navega mar adentro*:

“Nada nos apremia tanto como acercarnos al corazón de esta realidad para transformarla desde sus raíces con la novedad del Evangelio”
(NMA 21).

Índice

Introducción	3
Primera parte: Fundamentos para la selección de directivos	7
Capítulo 1. Comuni3n y participaci3n: claves de significaci3n por <i>Gabriela Reuter</i>	9
Capítulo 2. Procedimientos participativos en la selecci3n del cargo directivo por <i>Mirta Bocco de Angulo</i>	15
Capítulo 3. La evaluaci3n psicolaboral en 3mbitos educativos por <i>Enrique H. Penovi</i>	31
Capítulo 4. Aspectos normativos relacionados con la selecci3n y desempeño de directivos en instituciones educativas privadas por <i>Fernando Cáceres Ceballos</i>	43
Capítulo 5. La gesti3n. Posibilidades. Desafíos y responsabilidades por <i>Ana Carolina Parma</i>	55
Capítulo 6. Cuidar los climas institucionales en los procesos de recambio de directivos por <i>María José Milani</i>	65
Segunda Parte: Anexos	73
Anexo 1. Modelo de consulta a docentes/administrativos/personal de maestranza sobre perfil y rol del directivo	75
Modelo de participaci3n de los alumnos de 1°, 2°, 3°, 4°, 5° y 6° año	77
Modelo de consulta a las familias	78
Anexo 2. Modelo de una instituci3n que llama y aspirantes que responden al llamado	81
Anexo 3. Modelo de convocatoria	83
Anexo 4. Modelo de requisitos para presentarse a la convocatoria	84
Anexo 5. Modelo de solicitud de inscripci3n	87
Anexo 6. Modelo de <i>Currículum vitae</i>	89

Anexo 7. Modelo de constancia de entrega del ideario y proyecto educativo institucional al aspirante	91
Anexo 8. Modelo de constancia de la devolución de documentación al postulante	93
Anexo 9. Modelo de certificado de participación del postulante a la convocatoria	95
Anexo 10. Modelo de tabla de valoración / Plan de gestión institucional	97
Anexo 11. Modelo de tabla de valoración de títulos y antecedentes docentes	99
Anexo 12. Modelo de tabla de valoración / entrevista profesional	101
Anexo 13. Actores involucrados en el proceso de selección docente para cargo directivo	103
Anexo 14. Modelo de tabla de valoración	105
Anexo 15. Modelo de resolución interna - Designación de director	107
Modelo de resolución interna - Designación de vicedirector	108
Anexo 16. Otros instrumentos y formas pertinentes al proceso de selección de personal directivo - Guía orientadora del perfil personal y profesional que el equipo directivo deberá tener en cuenta para la selección de postulantes	109
Anexo 17. Fundamentos del llamado a selección que deberían incluirse en el acta que lo disponga	111
Anexo 18. Reglamento para la selección de personal directivo	113
Anexo 19. Llamado a convocatoria de antecedentes para cobertura de cargo	115
Bibliografía	119