



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Guía y sugerencias:

Proceso de reclutamiento y selección de académicos y académicas
de planta ordinaria y especial

Dirección de Desarrollo Académico
Dirección de Equidad de Género
Vicerrectoría Académica

Tabla de contenido

• Introducción	3
• Definición del perfil y criterios de evaluación	3
• Concurso y búsqueda activa	4
• Evaluación y selección	5
• Consideraciones finales	7
• Anexos:	
• <i>Checklist de Buenas Prácticas</i>	8
• Ejemplo de formulario de evaluación de postulantes	9
• Ejemplos de competencias y preguntas de entrevista para cargos académicos	11

Introducción

Para cumplir su misión y alcanzar los objetivos que ha definido en su actual Plan de Desarrollo, la Universidad requiere un cuerpo académico de excelencia, conformado sobre la base de la equidad y diversidad.

Lo anterior hace necesario que continuemos avanzando en mejorar los procesos equitativos de reclutamiento y selección de nuevos académicos y académicas, en base a los principios de equidad y transparencia.

Esta guía forma parte de los esfuerzos de la Vicerrectoría Académica en esa dirección.

Esperamos que sea de utilidad y contribuya a la implementación de buenas prácticas de manera transversal en la Universidad.

1.-Definición del perfil y criterios de evaluación

Definición del perfil

Este es un primer punto clave que tiene gran impacto sobre el resultado de un proceso. Por lo mismo, es fundamental que el Consejo de Facultad llegue a un consenso sobre las competencias y habilidades necesarias requeridas para el puesto en consideración.

Recomendaciones:

- Definir un perfil que incluya los requisitos esenciales, cuidando no señalar demasiadas especificidades para no dejar fuera a postulantes calificados y calificadas.
- Cuidar de no restringir a priori e innecesariamente la diversidad del polo de candidatos y candidatas, eliminando cualquier sesgo implícito ligado al género, origen étnico, socio cultural o de cualquier otro tipo.
- Excluir descriptivos alusivos a características de personalidad, o a actitudes que propicien una concepción sexuada del trabajo académico.

Criterios de evaluación

La identificación y definición de criterios de evaluación formales se deben aplicar de manera consistente a lo largo del proceso, ya que ello permite que todo candidato o candidata pueda ser mantenido o excluido en el proceso sin que interfieran factores que no tengan que ver con características del trabajo tal cual ha sido definido, disminuyendo la influencia de sesgos conscientes o inconscientes, negativos o positivos, como los rasgos de personalidad, características culturales, edad o instituciones de estudio previo.

Recomendaciones:

- Explicitar claramente los aspectos que serán evaluados en el proceso de selección, considerando una rúbrica con indicadores y el peso relativo de cada aspecto a evaluar para garantizar un proceso justo y equitativo

- Considerar logros a la fecha así como futura trayectoria.
- Evitar criterios de evaluación ambiguos ya que pueden facilitar que se adapten o introduzcan criterios de toma de decisión que pueden contener sesgos de género, de origen étnico, sociocultural o de cualquier otro tipo.

2.-Concurso y Búsqueda Activa

Llamado a concurso

El lenguaje utilizado en los llamados a concurso impacta en los potenciales postulantes, haciéndolos más o menos atractivos para distintos grupos de personas, lo que suele afectar a grupos con poca representación en áreas de trabajo determinadas.

Recomendaciones:

- Redactar el llamado a concurso usando lenguaje inclusivo, sustituyendo el genérico universal masculino por sustantivos genéricos, colectivos o abstractos, que eviten la invisibilización de un sexo determinado.
- Velar que las competencias esperadas para el perfil de posición académica no estén ligadas a estereotipos masculinos o femeninos.
- Detallar todos los documentos necesarios en la postulación para evaluar los criterios establecidos.
- Proveer de formatos para que los documentos recibidos sean comparables, poniendo atención al formato requerido para las cartas de recomendación, ya que existe evidencia abundante que indica que al no estar estandarizados, se pueden introducir sesgos discriminatorios.
- Las convocatorias deberán necesariamente incluir las siguientes expresiones:
 - "La Pontificia Universidad Católica de Chile está comprometida con la igualdad de oportunidades, con la construcción de una comunidad inclusiva, diversa y fraterna y con la promoción del desarrollo académico de mujeres y hombres".
 - "Una persona de nacionalidad extranjera y que postula desde el extranjero, en caso de quedar seleccionada para el cargo, requerirá contar con la visa correspondiente, obtenida en el consulado desde el país de origen, para su incorporación a la planta académica de la Universidad".

Proceso a seguir:

Una vez redactado el llamado a concurso, la Facultad o Unidad Académica deberá enviar al Vicerrector Académico, con copia a la Dirección de Desarrollo Académico, el aviso con todos los antecedentes del proceso para su registro y aprobación. Una vez aprobado por la Vicerrectoría, el llamado al concurso podrá ser difundido en las redes de la Unidad Académica y a través de los canales oficiales que defina la Universidad.

Búsqueda activa

El éxito de un proceso de reclutamiento y selección inclusivo, donde mujeres y hombres tengan las mismas posibilidades de contratación en igualdad de condiciones, depende también de la capacidad de convocar la mayor cantidad posible de académicos y académicas con alta calificación. Esto es especialmente relevante en disciplinas donde la brecha en la diversidad de quiénes son potencialmente disponibles para el cargo es elevada, haciendo necesario que se realicen acciones específicas focalizadas.

Recomendaciones

- Publicar el llamado a concurso en espacios que puedan alcanzar directamente al grupo minoritario.
- Alentar a los miembros de la planta académica a contactar y difundir el concurso a través de sus redes y participación en grupos u organizaciones relevantes, teniendo presente a la población menos representada en el cuerpo académico.
- Informar a su red de alumni de postgrado para solicitarles ayuda en la difusión del llamado.
- Informar a postulantes que hayan participado en otros procesos de selección y que puedan estar en condiciones de cumplir con los requisitos y volver a participar.
- Aprovechar las conferencias para contactar y conectarse con potenciales postulantes que podrían participar en un determinado concurso y que puedan ayudar a cumplir con los objetivos de diversidad.

3.-Evaluación y Selección

Revisión de antecedentes

La evaluación de antecedentes de los candidatos y candidatas es una etapa clave para asegurar un proceso de selección justo. Para esto es indispensable haber definido con claridad el perfil, los objetivos del concurso y los criterios de evaluación para luego ceñirse de manera estricta a lo que ya se definió.

Recomendaciones

- Usar los criterios de evaluación establecidos antes del llamado a concurso y operacionalizarlos a través de rúbricas estandarizadas. Los mismos criterios se deben utilizar para todos y todas, y no deben ser modificados.
- Definir un tiempo adecuado para evaluar cada candidatura asegurándose de que sea suficiente para que cada caso reciba una mirada adecuada y que cada candidatura cuente con más de una mirada.
- Buscar las fortalezas de cada postulante en un primer análisis. Esto permitirá encontrar las razones para seguir considerando cada caso dentro del proceso.
- Considerar cada candidatura con respecto a la contribución que un académico o académica puede aportar a la Comunidad UC, con particular énfasis en el aporte que pueden hacer en el

trabajo con estudiantes subrepresentados (i.e. pueblos originarios). Para realizar esto también se sugiere apoyarse en evidencia.

- Evitar activamente tener expectativas diferentes con respecto a hombres y mujeres. La evidencia muestra que mujeres y grupos minoritarios son sometidos a expectativas más altas en términos de publicaciones y reconocimiento. La conciencia de este sesgo en potencia permite su superación.

Se sugiere que la unidad académica incorpore al Secretario/a Académico/a como Ministro de Fe, correspondiéndole la coordinación del proceso, manteniendo un registro de todas las etapas y de las actas de acuerdo.

La Comisión Asesora de Decano/a de Incorporación iniciará su trabajo una vez recibidos los antecedentes de los y las postulantes. De estimarse necesario por parte de la Comisión, podrá apoyarse en la colaboración de la Unidad Académica para la revisión inicial de carpetas. Luego de la evaluación de los antecedentes, la Comisión confeccionará una lista de preseleccionados/as, evaluando conforme a criterios objetivos predefinidos. Esta Comisión entregará la propuesta de la lista ranqueda directamente al Decano o Decana.

La asesoría de la Comisión y entrega de recomendaciones al Decano/a se enmarcará en lo establecido en la Resolución VRA 076/2021, promoviendo la equidad y transparencia así como la rigurosidad y competitividad.

Proceso de entrevistas y de escucha de los candidatos y candidatas

Las entrevistas son una parte esencial, ya que proporcionan la oportunidad de ir más allá de lo presentado a través de documentos y permiten involucrar al candidato o candidata en una discusión más profunda con respecto a su educación, experiencia, docencia, investigación o actividad creativa, y sus potenciales contribuciones hacia el avance de la Unidad Académica y misión de la Universidad. Para quienes postulan es una ocasión de aproximarse a la cultura de la Universidad y eventualmente del país.

Recomendaciones:

- Mantener consistencia en el proceso: todas las personas deben pasar por el proceso en condiciones similares y comparables; todas deben recibir las mismas oportunidades de interacción; se deben usar los mismos instrumentos; e idealmente las entrevistas deben ser realizadas por las mismas personas (al menos en parte).

Antes de las entrevistas:

- Preparar las preguntas a partir de la definición que se haya realizado de las competencias más relevantes para la contratación del candidato o candidata ideal.
- Definir preguntas en relación a la experiencia y al aporte que los candidatos(as) pueden hacer con respecto a la diversidad de la comunidad UC, ya sea en docencia, como en investigación y creación y compromiso público, o en el área específica de la Planta Especial correspondiente a la que se concursa.
- Preparar los instrumentos donde se podrán anotar las respectivas respuestas

Al final del proceso de entrevistas:

- Entregar un informe al Decano o Decana de los postulantes entrevistados/as.

Constitución de la lista ranqueada

Se espera que las unidades académicas sean capaces de atraer candidaturas que como mínimo representen la demografía de la disciplina y que existan postulantes de ambos sexos que cumplan con los niveles de excelencia que requiere la Universidad.

Las Comisiones Asesoras del Decano/a, deberán conformar una lista ranqueada de candidatos/as finalistas, de acuerdo con la selección objetiva de antecedentes y que considere como máximo 2/3 de personas del mismo sexo. Si por la naturaleza de la disciplina o de los postulantes no se logra dicha proporción, el Decano o Decana deberá informar a la Vicerrectoría Académica.

Si luego de crear la lista no se logra cumplir con los objetivos en términos de diversidad de sexo:

- plantear la extensión del periodo de candidaturas y realizar un esfuerzo focalizado de búsqueda final si es que se estima conveniente.
- reevaluar las mejores candidaturas del grupo subrepresentado.

Si luego de haber realizado todos los esfuerzos razonables para atraer a un grupo diverso de postulantes no se logran los objetivos planteados, el Vicerrector Académico tendrá la facultad de autorizar una excepción al cumplimiento de los objetivos.

Una vez que la lista sea aprobada por el Vicerrector Académico, esta deberá ser enviada al Decano o Decana para la selección final.

Consideraciones Finales

- Realizar revisiones para discutir mejoras a incorporar, posibles situaciones de candidatos o candidatas que rechazaron una oferta y aspectos por mejorar.
- Considerar guardar los datos de quiénes postulan para procesos de selección futuros.
- Informar a la Vicerrectoría Adjunta de Asuntos Internacionales (VRAI) de los seleccionados/as extranjeros que residan en el extranjero, para iniciar su programa de acompañamiento.

ANEXOS

CHECKLIST DE BUENAS PRÁCTICAS

Definición del perfil y criterios de evaluación

- Definir un perfil pensando en las competencias y habilidades necesarias para el cargo
- Acordar criterios de evaluación amplios y claros

Concurso y Búsqueda Activa

- Realizar un llamado a concurso con lenguaje inclusivo y que sea una oferta atractiva para diversos grupos de personas
- Desarrollar un plan de búsqueda activo que incluya varias estrategias

Evaluación y Selección

- Realizar un proceso de evaluación justo, usando los criterios predefinidos
- Mantener consistencia en el proceso (se adjunta en anexo un ejemplo de formulario de evaluación y ejemplo de preguntas)

Consideraciones Finales

- Constatar mejoras a considerar
- Guardar contactos de postulantes para futuros procesos
- Informar a la VRAI de los seleccionados/as extranjeros que residan en el extranjero.

EJEMPLO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE POSTULANTES

Este formulario es una herramienta para que se evalúen a los y las postulantes. Es una plantilla que puede ser modificada según corresponda. Los criterios propuestos están diseñados para postulantes en etapas iniciales de desarrollo de carrera; sin embargo, se sugieren, entre paréntesis, alternativas para postulantes con más experiencia.

Nombre del postulante:

Por favor marque las acciones que han sido realizadas (seleccione todas las que correspondan):

- | | | | |
|--|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Lectura de CV | <input type="checkbox"/> | Otra actividad: | <input type="checkbox"/> |
| Lectura de cartas de recomendación | <input type="checkbox"/> | ... | <input type="checkbox"/> |
| Lectura o revisión de investigación o creación del postulante | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| Lectura de declaración de investigación/ <i>research statement</i> | <input type="checkbox"/> | | |
| Lectura de declaración de docencia/ <i>teaching statement</i> | <input type="checkbox"/> | | |
| Revisión de: descripción de participación en innovaciones docentes, curriculares o metodológicas / un Syllabus como muestra de un curso realizado / video de una clase realizada | <input type="checkbox"/> | | |
| Revisión de antecedentes de evaluación docente | <input type="checkbox"/> | | |
| Asistencia a <i>presentación de especialidad</i> del postulante ¹ | <input type="checkbox"/> | ... | <input type="checkbox"/> |
| Reunión con quien postula al cargo | <input type="checkbox"/> | ... | <input type="checkbox"/> |

Por favor comente el potencial académico demostrado en la presentación del postulante:

Por favor comente el potencial en docencia demostrado en la presentación del postulante:

¹ presentación sobre materias de su especialidad en una clase o seminario para la planta académica.

Por favor evalúe lo siguiente:

	Muy bueno	Bueno	Suficiente	Con observaciones	Incapaz de juzgar
Potencial (evidencia) de impacto académico					
Potencial (evidencia) de productividad en investigación					
Potencial financiamiento de investigación					
Potencial para colaborar con colegas de la unidad académica					
Potencial (capacidad demostrada) para atraer y supervisar a estudiantes de postgrado					
Potencial (capacidad demostrada) para formar y supervisar a estudiantes de pregrado					
Potencial para contribuir activamente a la sana convivencia de la comunidad universitaria					
Calce con el perfil definido y el plan de desarrollo de la unidad académica					
Capacidad para hacer una contribución positiva al clima de la unidad académica					
Potencial para contribuir a la diversidad de la unidad					

¿Otros comentarios?

Traducido y adaptado desde:

<https://provost.columbia.edu/sites/default/files/content/BestPracticesFacultySearchHiring.pdf> Fuente: ADVANCE, Universidad de Michigan <http://sitemaker.umich.edu/advance/home>.

EJEMPLOS DE COMPETENCIAS Y PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA CARGOS ACADÉMICOS

Competencia #1: Docencia y formación de personas– Aplicación del conocimiento de un campo de estudio en la formación de estudiantes y creación de una comunidad de aprendizaje dinámica.

- Describa su estilo de docencia e interacción con estudiantes.
- Proporcione un ejemplo que resalte cómo ha utilizado la tecnología en el aula.
- ¿Cómo involucra a los y las estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, particularmente en los cursos de formación general o aquellos que siguen una carrera en otra unidad académica? Podría darme un ejemplo en el que un(a) estudiante sobresalió debido a su esfuerzo por integrar estudiantes de otras carreras.
- ¿Cómo define la excelencia en docencia?
- Piense en algún(a) docente a quien admira. ¿Por qué le tiene admiración?
- ¿Qué cambios metodológicos visualiza a futuro en su disciplina?
- ¿Qué tipo de retroalimentación ha recibido de su docencia? ¿Cómo ha cambiado su forma de hacer docencia?
- ¿Tuvo experiencias formando personas durante su doctorado y/o postdoctorado? Cuéntenos
- ¿Ha guiado a estudiantes de pregrado o postgrado? Cuéntenos de estas experiencias y los aprendizajes logrados. ¿Qué actividades repetiría y qué cambiaría?
- ¿Cómo motivaría a un(a) estudiante de doctorado que está pasando por un momento difícil en el avance de su tesis?
- Cuéntenos sobre su filosofía con respecto a la importancia de la diversidad en docencia ¿Cómo ha fomentado o fomentaría habilidades en el aula que faciliten el aprendizaje efectivo de todos los y las estudiantes?

Competencia #2: Investigación – Investigar y estudiar sistemáticamente datos, materiales y fuentes para establecer hechos, llegar a conclusiones y promover un entorno de investigación robusto.

- Describa su proyecto de investigación actual.

- ¿Cuáles cree son sus mayores fortalezas como investigador/a y académico/a, y por qué?
- Cuéntenos acerca de una actividad de desarrollo profesional que ha tenido un impacto importante en su carrera.
- Todos y todas tenemos áreas o competencias que necesitamos desarrollar más. ¿En qué áreas cree usted que debe seguir desarrollándose o formándose? ¿Qué medidas ha tomado para desarrollar estas áreas?
- Describa libros y artículos que haya leído recientemente que están influyendo en su proyecto o iniciativas de investigación actuales.
- ¿De su investigación, que aspecto cree que podría aportar a las investigaciones de otros académicos de la unidad o de la universidad?
- ¿Qué tipos de recursos requeriría para seguir avanzando en su investigación?
- ¿De qué manera podría integrar a estudiantes en su investigación?

Competencia #3: Valorando la diversidad y la solidaridad – Tomar decisiones e iniciar acciones para asegurar que se consideren las capacidades e ideas de personas con diversos orígenes, estilos, habilidades y motivación.

- Cuéntenos una anécdota en la que haya liderado a un grupo para llegar a un consenso sobre un asunto difícil.
- Cuéntenos una situación en la que su opinión sobre un asunto cambió después de recibir la opinión de otros. ¿Cómo afectó esto a sus acciones o actitudes?
- ¿Qué ha hecho para promover la colaboración y la cooperación con sus colegas para crear nuevas oportunidades dentro de su unidad? ¿Y fuera de su unidad?
- ¿Como cree que un profesor o profesora de esta Universidad debe reaccionar si ve a un colega comportarse de una manera poco respetuosa hacia otra persona?

Competencia #4: Construyendo Relaciones de Confianza – Desarrollar relaciones efectivas con profesores(as), personal, grupos de interés y socios internos; interactuar con los demás de una manera que promueva la apertura y la confianza y les dé confianza en las intenciones.

- Hay muchas maneras de mostrar respeto por los demás. ¿Qué maneras funcionan mejor para usted? Denos un ejemplo específico.

- Proporcione un ejemplo de cuándo tomó una decisión con la que otros no estuvieron de acuerdo. ¿cómo impactó en sus relaciones?
- Describa cómo ha fomentado el debate y el dialogo entre perspectivas divergentes en un grupo y contexto determinado. Dé un ejemplo reciente de cuándo utilizó este enfoque.

Competencia #5: Innovación/Emprendimiento – Usar una comprensión de la educación superior y los impulsores clave del sector para crear y tomar, hacer uso de oportunidades; utilizando la comprensión de las principales funciones de gestión, las tendencias y la posición de la institución para contribuir a estrategias y tácticas efectivas.

- ¿Qué innovaciones ha aportado a la enseñanza de (insertar área de investigación/disciplina)?
- ¿Qué sistemas ha puesto en marcha para reconocer o recompensar a quiénes sugieren o realizan cambios efectivos?
- Cuéntenos en qué sentido su investigación es innovadora y podría contribuir a la Universidad.

Competencia #6: Liderazgo – Una persona que comunica con lucidez y con autoridad y un excelente oyente activo, eficaz en la delegación de la autoridad mientras guía y monitorea las operaciones críticas; entusiasta y eficaz en el trato con estudiantes, profesores(as), personal y partes interesadas; con experticia en la colaboración en todas las facetas.

- Describa brevemente su experiencia de liderazgo más significativa.
- ¿Cuáles son algunos de los rasgos más eficaces de un director(a) de unidad o líder con el que haya trabajado? Cuéntenos cómo ha incorporado al menos uno de esos rasgos a su estilo de liderazgo.
- Describa cómo ha trabajado con una unidad o grupo de personas para establecer objetivos medibles. ¿Cómo monitoreó el proceso hacia la consecución de estos objetivos?

Competencia #7: Vinculación con el medio y compromiso con la sociedad– Iniciar y mantener relaciones estratégicas con grupos de interés y redes potenciales fuera de la organización (por ejemplo, pares, comunidades, participantes de áreas de interés público, socios de alianzas) que tengan disposición y sean capaces de proporcionar

información, ideas, experiencia y/o influencia necesaria para avanzar en la comprensión de los problemas y lograr objetivos estratégicos.

- Cuéntenos de una situación en la que estableció relaciones con personas o redes externas para lograr objetivos estratégicos. ¿Qué lo llevó a trabajar con esas personas?
- Relate un ejemplo de una situación en la que trabajó con distintos grupos y personas. ¿Qué influencia tuvo este grupo en su trabajo?
- Describa una evaluación, estudio o investigación que haya llevado a cabo en alguna comunidad fuera de la universidad. ¿Cómo presentó sus hallazgos y qué grupos eligió incluir? ¿Por qué?
- Explique qué habilidades de liderazgo ha utilizado en el desarrollo de alianzas. Proporcione un ejemplo de una situación en que demostró estas habilidades.
- Describa un curso o experiencia de aprendizaje donde presentó o dictó un curso con un socio de la comunidad.
- Cuéntenos de alguna experiencia de transferencia de resultados de su investigación. ¿Qué hizo y cómo lo logró?
- Describa su experiencia, o el enfoque que utilizaría, para traducir un conjunto de evidencia científica en un programa de formación continua.
- Describa cómo su docencia e investigación podría ser un aporte para la formación continua en nuestra Universidad.

Creado a partir de la traducción de ejemplos extraídos de:
<https://www.uky.edu/hr/sites/www.uky.edu.hr/files/employ/images/Faculty%20Hiring%20Guide%20WEB.pdf>