



**Decanato de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Gerencia De Recursos Humanos**

## **TÍTULO**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL  
DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2021-2022.**

**Sustentante:**

**Lic. Arismendy Santos Coronado**

**Matricula: A00105510**

**Asesora:**

**Damarys Vicente de la Riva**

**Santo Domingo, República Dominicana  
Septiembre, 2021**

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo presentar una propuesta de diseño del proceso de reclutamiento y selección para el personal docente del Ministerio de Educación (MINERD), para alcanzar con eficiencia, eficacia y economía la incorporación del talento idóneo año 2021-2022. El tipo de estudio utilizado en esta indagación fue el descriptivo. En este trabajo se recopiló una serie de documentos, con la identificación de las características que actualmente se utilizan con las herramientas tecnológicas en el proceso de concurso de oposición, para con estas poder aplicar dicho proceso en la institución de la educación, se utilizó el método cuantitativo y de tipo deductivo partiendo desde lo general a lo particular. Se levantó la información para determinar la problemática de manera general con los instrumentos de encuestas aplicada generalmente, para la recolección de datos proveniente de informantes claves, en este caso las personas involucradas con el proceso de reclutamiento y selección del personal docente, la misma se le aplicó tanto al personal colaborador que trabaja en los procesos y a los docentes que participaron en los mismos. Se utilizó para la muestra de la población, tomando un tamaño de muestra con un margen de confiabilidad del 95%. El universo que se tomó en la investigación fue el resultado del tamaño de una población de 23,300 docentes con un nivel de confianza de 99% y un margen de error de 0.01% y probabilidad de que ocurra y que no de un 0.5, arrojando un resultado de 165 docentes. Los resultados arrojados de esta encuesta se encontraron que los docentes en su mayoría pertenecen al sexo femenino, con edades entre 35-50 años en su mayoría y con grado de licenciatura. Además de no estar de acuerdo con la forma como el personal docente es seleccionado, y que el proceso en sí de selección, de acuerdo a los docentes, es malo para la mayoría de éstos. Entre los aspectos más negativos encontrados por los docentes estuvieron el momento de aplicación del concurso, la plataforma y la asistencia para poder realizar el proceso de inscripción, fueron de los aspectos menos valorados por los docentes a quienes se entrevistó en esta investigación fue tener más transparencia a la hora de asignación de los resultados y adaptar mejor las pruebas a la realidad dominicana. Finalmente, la mayoría de los entrevistados colaboradores, está de acuerdo que se hace necesario un rediseño de los procedimientos y una revisión además de la ley de educación y demás regulaciones que controlan el proceso de selección educativa en el país.

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección, Docentes, Educación

## **DEDICATORIAS**

Este espacio de tesis es considerado uno de los retos más difíciles e importante en mi vida, me dedique a trazar esta meta, con el propósito de adquirir conocimientos para mi crecimiento tanto a nivel personal como profesional, donde los obstáculos y todo el sacrificio que me costó fueron de mucho peso en mi vida.

Un eslabón más alcanzado en mi vida, donde el trayecto de estos años me enseñó a que, si era posible el sacrificio, las dificultades y todas las situaciones presentadas en el proceso de capacitación, les dedico esta tesis porque se lo merecen, y gracias por su apoyo incondicional y por confiar en que, yo podía conseguir el triunfo, Gracias por ser como son, este premio quiero concederlo de manera muy especial a:

### **Dios**

Sin él nada es posible, el único que todo lo puede siempre, me dio la Fe y la esperanza de que podría lograrlo, por eso nunca me apartare de ti mi señor.

### **Mi esposa**

A ti compañera, amiga, esposa y amormío, te dedico cada logro en mi vida, gracias por estar siempre presente en cada etapa, tanto en los momentos más difíciles donde siempre me das las fuerzas y la esperanza necesarias, de que si, se puede y en aquellos de grandes logros que juntos hemos conseguidos, gracias de verdad.

### **Mis hijos**

Ustedes son mi eje central a ustedes que le robe tiempo en donde debería estar para escucharlos, apoyarlos y por estar entregado de manera completa en el logro de este objetivo, en cierto modo los descuide, pero quiero decirles que este premio es de nosotros, de ustedes lo hice porque,

aunque no se note en este momento es parte fundamental para garantizarles un mejor futuro, saben que papi los ama con toda su alma, mil gracias por comprender.

### **A mis Padres**

Son un ejemplo de superación gracias papi y mami por siempre dar lo mejor de ustedes sin importar las dificultades en las que estemos pasando, siempre mostrando actitud positiva a las situaciones, hoy en día soy quien soy gracias a ustedes, donde su forma de críanos a mis tres hermanos y a mí, inculcándonos valores, principios que hoy reflejan sus frutos, más que agradecer y dedicar este logro.

### **A mis Hermanos**

Ustedes que son parte de mí, les quiero dedicar y agradecer, este logro, todo el apoyo que desinteresadamente siempre han brindado, les puedo decir que cada peldaño que logre en esta vida serán para ustedes también, son los mejores hermanos del mundo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a Dios, porque él mi guía y mi protector, donde siempre me acompaña en cada etapa de mi vida, sin él nada es posible, por las todas las cosas propuestas en mi vida la he cumplido porque es su voluntad.

A mi esposa Eliana Cistina Espinal, mis hijos Braddys de Jesús y Arieshly Michell, porque ellos componen parte fundamental en mi vida, ellos son el motor que me impulsa a ser mejor, para ser el padre y esposo que en el mañana ellos puedan sentir orgullo de tenerme a su lado, gracias por todos esos días que no pude dedicarle al ciento por ciento.

A la Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (UNAPEC), por darme la oportunidad de pertenecer a su familia y capacitarme en su programa de Postgrado, dándome la oportunidad de poder desarrollarme personal y profesionalmente adquiriendo nuevos conocimientos con ese elenco de facilitadores calificados u cualificados que nos transmitieron en el proceso completo todas sus experiencias de capacitación.

Al Ministerio de Educación de la República Dominicana, en especial a la Dirección de Gestión Humana y a su entonces directora Vivian Elizabeth Báez por decime sí, a Jenniffer Guaba por la aprobación de la beca para capacitame y a Bety Betania Escolástico, por dar continuidad al proceso de mi capacitación y su vez por darme la oportunidad de poder desarrollar el tema de investigación en su espacio y dar respuesta a todas las interrogantes que surgieron de la misma.

A todos compañeros de trabajo del área de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Educación, Amalia Reyes, Ingrid Josefina Cordero, Zoila Santana que desde el inicio de este proceso siempre estuvieron a la disposición y en especial a mi queridísima Doris Ramona Guzmán, lo que más pelea, pero un amor de persona porque siempre está ahí para apoyarme para brindarme de sus conocimientos en todo momento gracias de verdad.

A mis compañeros de maestría, en especial a los que formaron equipos de trabajo que juntos en este proceso tan importante, en especial, a Iraida Paulino, Sugey Novas, María Alexandra Bueno, Maria Lourdes Cuevas, Alexis Adames, Rachell Modesto, Nancy Sánchez, Yudelka Jiménez, Lady Jiménez, Edilain Arias, María Teresa Tineo, y a todos los demás que por alguna razón aportaron en mí, de ellos aprendí vastos conocimientos y experiencias únicas.

A todos en general los que de una manera u otra apartaron un granito para que este logro fuera posible.

Gracias a todos/as, otro logro más alcanzado...

## INDICE

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN 1

### CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE I 8

1.1. Antecedentes de la investigación 8

1.2. Reseña Histórica de Reclutamiento 10

1.2. El concepto de contratación y selección 12

1.3. Definiciones de contratación 15

1.4 Factores que afectan la contratación 16

1.4.1. Factores internos 17

1.4.1. Factores externos 18

1.5. Fuentes y métodos de contratación 19

1.5.1. Fuentes internas de contratación 20

1.5.2. Fuentes externas de contratación 24

1.7. Definición de selección 29

1.8.1. Concepto de Selección de Personal 30

1.8.3. Recepción Preliminar de Solicitudes 34

1.8.4 Competencias Laborales 35

1.8.5. Entrevista Inicial 36

1.8.6. Definición y Tipología de la Entrevista 37

1.8.7. Fases de la Entrevista 39

1.9. Pruebas Psicométricas óTests 41

1.9.1. Prueba de Aptitud 41

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO II  |     |
| ANÁLISIS PROCESO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN                  | 44  |
| 2.1 Reseña MINERD.   | 44  |
| 2.2 Misión, visión y valores   | 45  |
| 2.3 Funciones principales  | 46  |
| 2.4 Objetivos y estrategias  | 47  |
| 2.5 Estructura organizativa  | 48  |
| 2.6 Dirección General de Gestión Humana  | 48  |
| 2.7. Presentación de los resultados  | 53  |
| 2.7.1. Estudio de campo realizado a los docentes   | 53  |
| 2.7.2. Encuesta realizada al personal de recursos humanos sobre el Proceso de Reclutamiento de Personal Docente. | 74  |
| 2.7.3 Situación actual y problemática de los Concursos de Oposición Docente.                                     | 91  |
| 2.8. Integración de los resultados   | 104 |
| CAPÍTULO III   |     |
| PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN            | 108 |
| 3.1. Aspectos Introdutorios  | 108 |
| Flujograma de procesos concurso de oposición   | 118 |
| Estructuras de participación   | 119 |
| Participación de los actores   | 122 |
| Tercera Etapa. Aplicación de las Pruebas   | 144 |
| Concurso Docente   | 145 |
| Responsabilidades de los Miembros del Equipo   | 146 |
| Responsabilidades de los Miembros del EquipoConcurso Docente   | 147 |
| CONCLUSIONES   | 148 |
| RECOMENDACIONES  | 149 |
| REFERENCIAS  | 150 |
| ANEXOS   | 156 |
| Anexo 1.- Anteproyecto   | 156 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura no.1: Pasos para selección de personal.   | 32 |
| Figura no. 2: Modalidades del proceso de selección.  | 33 |
| Figura 3.Organigrama del Ministerio de Educación.  | 52 |
| Figura 2_¿Sexo de los docentes entrevistados   | 53 |
| Figura 3.Edad de los docentes que acudieron al concurso de oposición   | 54 |
| Figura 4_¿Grado académico alcanzado por los docentes   | 54 |
| Figura 5_¿Cargo por el que aplicaron los docentes en el concurso de oposición  | 55 |
| Figura6_¿Considera usted que se cumplió con el procedimiento establecido en el estatuto docente, para el llamado a concurso?                         | 55 |
| Figura7_¿Se cumplió con el tiempo establecido en el Art.16, literal c, del estatuto docente, que establece 45 días hábiles, para su publicación?     | 56 |
| Figura8_¿Para ingresar al sistema educativo como docente, agotó el proceso de concurso de oposición?   | 56 |
| Figura9_¿Está usted de acuerdo con este proceso para la selección de personal docente del sistema educativo público?                                 | 57 |
| Figura10_¿Cómo le pareció el proceso de llamado a concurso?  | 58 |
| Figura 11.¿Según su experiencia cómo califica el proceso?  | 58 |
| Figura 12_¿El llamado a concurso fue oportuno en los requerimientos solicitado?  | 59 |
| Figura 13_¿Le pareció amigable o intuitiva la plataforma de inscripción de los procesos de concurso?   | 59 |
| Figura 14_¿Recibió la asistencia necesaria al momento de realizar el proceso de inscripción del concurso por parte de los organizadores del proceso? | 60 |
| Figura 15_¿Obtuvo de manera oportuna respuesta de la valoración de su perfil, cuando realizo el proceso de inscripción?                              | 61 |
| Figura 16.Si su respuesta es No Explique   | 62 |
| Figura 17_¿Por cuál medio fue usted notificado para tomar las pruebas en el concurso de oposición?   | 62 |
| Figura 18_¿Fue notificado a tiempo?  | 63 |
| Figura 19.¿El día de aplicación de pruebas, se llevó a cabo el protocolo de validación de sus credenciales a fin de evitar posibles fraudes?         | 63 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 20. ¿A la hora de tomar las pruebas recibió las instrucciones adecuadas, por parte de un personal capacitado para eso, por parte del Ministerio de Educación?  | 64 |
| Figura 21. ¿Qué tipos de prueba psicométrica tomo en el proceso de concurso?  | 65 |
| Figura 22. ¿Qué tipo de prueba referente a su área recibió?   | 65 |
| Figura 23. ¿Después de recibir las pruebas psicológicas y de conocimiento, agotó el proceso de entrevista?  | 66 |
| Figura 24. ¿Considera que el proceso de aplicación de las pruebas fue diáfano y transparente?   | 66 |
| Figura 25. Justifique su respuesta  | 67 |
| Figura 26. ¿Aprobó usted el proceso de concurso?  | 67 |
| Figura 27. ¿Fue designado o nombrado en el cargo por el cual aplicó en el proceso de concurso de oposición?   | 68 |
| Figura 28. ¿Fue promovido y/o designado en el centro por el cual usted aplicó como director (¿Aplica solo para directores?)   | 68 |
| Figura 29. Justifique su respuesta  | 69 |
| Figura 30. ¿Se respetó el principio establecido en el estatuto docente acerca del orden de las calificaciones, para las designaciones en el sistema educativo?  | 70 |
| Figura 31. Justifique su respuesta  | 70 |
| Figura 32. ¿Según sus consideraciones fue efectivo el proceso de formación de las comisiones evaluadoras y calificadoras del concurso?  | 71 |
| Figura 33. Justifique su respuesta  | 72 |
| Figura 34. ¿Considera efectivo y prudente las orientaciones y asistencia ofrecida por el personal que aplico las pruebas?   | 72 |
| Figura 35. ¿A su juicio los concursos de oposición cumplen con el principio establecido en la Constitución Dominicana y la ley de Educación 66-97, sobre la no discriminación por sexo, edad, raza, afiliación? | 73 |
| Figura 36. ¿Qué recomendación de mejoras sugiere para próximos procesos de concursos de oposición docentes?   | 74 |
| Figura 37. ¿Sexo?   | 75 |
| Figura 38. ¿Rango de edad?  | 75 |
| Figura 39. ¿Nivel académico?  | 76 |
| Figura 40. ¿Puesto en la institución?   | 76 |
| Figura 41. ¿Cuál es su función a desempeñar dentro proceso de concurso?   | 77 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 42_¿Conoce usted el instrumento legal que rige el concurso de oposición y sus lineamientos?   | 77 |
| Figura 43_¿Cómo se identifican las necesidades o plazas vacantes, para el llamado a concurso?  | 78 |
| Figura 44_¿Cómo considera las herramientas a utilizar para la detención de las necesidades docentes?   | 79 |
| Figura 45_¿El procedimiento utilizado para detectar las necesidades es efectivo, para recabar la totalidad de las mismas?                            | 79 |
| Figura 46_¿Recibió la capacitación o entrenamiento requerido, para llevar a cabo sus funciones dentro del proceso?                                   | 80 |
| Figura 47_¿Le fueron facilitados los recursos y herramientas necesarias para realizar sus funciones?   | 80 |
| Figura 48_¿Recibió una descripción detallada de sus funciones dentro del proceso?  | 81 |
| Figura 49_¿A la hora de la validación de expedientes, la plataforma de concurso fue intuitiva y fácil de manejar?                                    | 81 |
| Figura 50_ Si es No explique el por qué.   | 82 |
| Figura 51_¿Existe una integración de todos los procesos en la plataforma de concurso?  | 82 |
| Figura 52_ Si es No explique el por qué  | 83 |
| Figura 53_¿Considera usted que los métodos actuales de reclutamiento y selección ayudan a cumplir con los objetivos institucionales?                 | 84 |
| Figura 54_¿Cree que el proceso de reclutamiento y selección actual es lo suficientemente efectivos, para el logro de los objetivos institucionales?  | 84 |
| Figura 55_¿Qué tan efectivos son sus métodos de reclutamiento y selección?   | 85 |
| Figura 56_¿Considera que existe la equidad y confiabilidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal?                                   | 86 |
| Figura 57_¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección se basa en los lineamientos que dicta la Ley 66-97 y el estatuto del docente?       | 86 |
| Figura 58_ Si no está de acuerdo, justifique su respuesta  | 87 |
| Figura 59_¿Cuenta la institución con una política y un procedimiento de reclutamiento y selección adecuados y eficaces?                              | 88 |
| Figura 60_¿Considera que los métodos de selección utilizados por la institución ayudan a afrontar los desafíos de la situación educativa en el país? | 88 |
| Figura 61_¿La institución valora y considera la igualdad de oportunidades al implementar el proceso de reclutamiento y selección?                    | 89 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 62._¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los docentes reclutados y seleccionados con los métodos actuales?   | 90  |
| Figura 63._¿De lo sugerido a continuación, en base a su experiencia cual considera usted que es la mejor metodología para mejorar la selección del docentes en el sistema educativo público? | 90  |
| Figura 64._Foda Proceso Concurso   | 103 |
| <u>Figura 65.</u> Flujograma de procesos concurso de oposicion   | 118 |
| REFERENCIAS  | 150 |
| ANEXOS   | 156 |
| Anexo 1.- Anteproyecto   | 156 |

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es proporcionar una comprensión rica del reclutamiento y selección del personal en República Dominicana. Esto es importante, ya que el Ministerio de Educación realiza una importante contribución intelectual, económica y social a la sociedad. Por lo tanto, es fundamental seleccionar y reclutar líderes académicos de alto nivel, que a través de su liderazgo pueden garantizar la sostenibilidad del sector.

Durante mucho tiempo, hasta hace poco, el lugar de la descentralización en el desarrollo se había minimizado, pasado por alto y, en ocasiones, ignorado en el país. La descentralización juega un papel importante en el proceso de desarrollo. En este documento tiene un nuevo mecanismo de gestión pública se debatirá en consonancia con la contratación y selección de profesores de los niveles de primaria y secundaria. El Reglamento del Estatuto del Docente establecido mediante el Decreto 639'03 establece en el artículo 16 "El ingreso a la carrera docente, cualquiera que sea la clasificación, cargo y categoría, se efectuará mediante concurso de oposición de antecedentes profesionales, prueba de oposición y entrevista personal que al efecto establezca el Ministerio de Educación sin discriminación por razones de credo, raza, sexo o afiliación política, conforme las pautas que se establecen".

Todo lleva a la problemática que está afectando en gran cantidad al postulante que quiere optar por participar en los procesos de selección docentes, en múltiples escenarios tenemos gran cumulo de quejas por las redes sociales, la Dirección de Libre Acceso a la Información Pública, el portal del MINERD y la Dirección General de Gestión Humana, con la denuncia de la poca credibilidad que existe en el proceso, dado que en gran parte de los inscritos son rechazados por documentos que según los postulantes no son de tanta relevancia para no ser aceptados en el proceso, otro aspecto a resaltar es, que aquellos que logran ser admitidos en su

totalidad no califican la primera etapa, porque no aprueban las evaluaciones de las habilidades cognitivas.

En un esfuerzo deliberado por abordar estos desafíos, el Ministerio de Educación, durante la presente crisis debido a la pandemia por COVID-19, ha sido evidente el aumento del trabajo precario para los maestros y otros trabajadores de la educación. La docencia virtual sustituyó a la presencial y al deterioro de la calidad.

La educación como componente vital del desarrollo tiene que responder a las necesidades y desafíos planteados por el proceso de dotación de personal. Podría decirse que la respuesta de la República Dominicana a tales necesidades y desafíos relacionados con la educación podría determinar en gran medida el impacto de la contratación en el desarrollo del país (Minerd, 2014)

El proceso de reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. (Chiavenato, 2004)

La presente investigación se realiza en una institución del Estado, responsable de la educación no profesional en el país, para lograr que puedan atraer personal docente de calidad y así mismo mejorar la calidad educativa en cada empresa de esta nación. Para la realización de éste estudio se tomarán en cuenta a las Autoridades Educativas del departamento

de reclutamiento, directores de concursos y autoridades distritales educativas. Se hará un estudio de su situación actual, sustentado en herramientas como: la aplicación de cuestionarios (entrevistas), observación, el análisis interno- externo, con el fin de profundizar mejor en la misma, buscando una solución de la problemática existente y prestar un servicio educativo con calidad a los futuros ciudadanos dominicanos.

Los modelos educativos basados en competencias actualmente utilizados en el sistema educativo público dominicano requieren la incorporación de catedráticos que fomenten en los estudiantes los conocimientos, habilidades y actitudes para su desempeño profesional. Del mismo modo, que cuenten con las competencias básicas para la docencia, relaciones interpersonales, comunicación, así como el manejo adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación, con la finalidad de garantizar que se desarrollen aprendizajes significativos, que propicien mayores oportunidades de acceso al entorno laboral.

Los profesores son el componente más caro y posiblemente el más crítico para establecer un sistema educativo de calidad. Por lo tanto, se necesitan enfoques nuevos y más efectivos para la selección y contratación de maestros acompañados de un liderazgo eficaz para lograr niveles más altos de educación en República Dominicana. Sobre la base del análisis anterior, el enfoque de la contratación del personal docente juega un papel crucial en la contratación y selección de profesores.

Para mencionar algunos antecedentes de investigación relacionada con el tema de Proceso de Reclutamiento del Personal Docente:

(Pyñeyro, 2014) En su artículo titulado *“Investigación Educativa en Argentina”*, en Buenos Aires, en relación a la formación, capacitación y profesionalización docente, hizo referencia en las conclusiones que: “El mejoramiento de la práctica educativa y profesionalización docente, pasaron a ser los principales problemas del sistema educativo a los que se le pone énfasis a la hora de investigar por ser los temas actuales y que son la

preocupación más importante de los países en vías de desarrollo”. Con ello también se puede constatar que la profesionalización del docente en todos los ámbitos es la base para su buen desempeño, lo que nos lleva a reflexionar sobre la formación que pueda tener y las capacitaciones que es importante seguir implementando constantemente.

(Rodríguez, 2015) En México, en la Revista Iberoamericana de Educación No. 9, en el tema “*La profesionalización docente: implicaciones para las reformas de la educación secundaria en América Latina*”. Con el objetivo de analizar que la categoría eficacia docente, ha sido uno de los factores relevantes de la investigación y de la reflexión elaborada con particular énfasis en los últimos veinte años. Concluyendo que el papel del profesor ha sido es y seguirá siendo la perspectiva del cambio en la educación en función de sus características personales.

La formación del personal docente en una misma disciplina, impide la transformación que se intenta producir, es una concepción según la cual se debe enseñar una disciplina, la formación debe estar dirigida solamente a esta misma disciplina. Sin embargo, esta concepción impide la promoción de reformas basadas en cambios significativos en los marcos curriculares y, por consiguiente, en las formas de enseñar a los jóvenes.

Desde los años 70 del pasado siglo, las maquinarias y el capital dejaban de ser los principales recursos productivos, y según los investigadores se hacen las siguientes interrogantes para poder descifrar cual es el termino idóneo para referirse a la mano de obra del ser humano como tal ¿quién genera la innovación?, ¿quién tiene la capacidad de adaptarse a los cambios?, entre un debate de varios actores coincidieron que el ser humano es el único capaz de alcanzar dicha meta (Bonilla, 2020).

Algunos comenzaron a llamar Recursos Humanos término que, en la actualidad, prácticamente se encuentra desechado en la literatura especializada a nivel internacional, otros más avanzados en el tiempo y permeados por la perspectiva financiera comenzaron a llamarle Capital

Humano y ya más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el término Talento Humano.

Lo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella (GTH) y por ende coincidimos mucho con el cambio de termino a "Gestión del Talento Humano", porque es tiempo de poner como prioridad a las personas que trabajan en las Organizaciones que se sientan importantes y adquieran un sentido de pertenencia y compartir una misma meta (Bonilla, 2020)

Administrar estratégicamente el Talento Humano significa, alinear a cada una de las políticas de Gestión del Talento Humano, con el macro objetivo organizacional; alineación que busca la determinación de ventajas competitivas, al incorporar el proceso del Desarrollo del Personal, este macro objetivo organizacional toma un direccionamiento más concreto, ya que se persigue la excelencia en el desempeño de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la empresa (Bonilla, 2020)

El proyecto propuesto se llevará a cabo en el Ministerio de Educación, el cual para el año 1965, mediante el Decreto No. 16 de fecha 4 de septiembre, le fueron transferidas a la Secretaría de Estado de Educación, las funciones relacionadas con Cultos, anteriormente adscritas a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, con lo cual asumió el nombre de Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. Desde el año 1951 hasta mediados del 1997, esta Secretaría, estuvo regida en su funcionamiento por la Ley Orgánica No. 29-09, de fecha 5 de junio de 1951, la cual estableció la base normativa que rigió la vida institucional del Sistema Educativo Dominicano hasta 1997.

Los datos que serán considerados para la realización de este trabajo de investigación estarán enmarcados dentro del periodo comprendido, entre los meses Octubre – Diciembre del año 2021, considerando únicamente la temática de reclutamiento de personal docente en el Ministerio de Educación

y sus posibles implicaciones para el mejoramiento de la educación dominicana

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo de carácter descriptivo con un diagnóstico explicativo en la cual se utilizará la técnica de análisis con el propósito de percibir la dinámica del proceso de reclutamiento de personal docente en el Ministerio de Educación. En el procesamiento de los datos, en esta investigación las informaciones pasarán por un proceso de tabulado, estratificación y su posterior graficado.

Finalmente, la estructura de la investigación estará conformada de la manera siguiente:

Capítulo I: se describen toda la literatura citada en relación a los procesos de reclutamiento docente y su impacto en las sociedades.

Capítulo II: Se muestran los estudios de campo y el análisis del proceso de reclutamiento de manera detallada.

Capítulo III: Se vislumbra la propuesta después de realizado el análisis del proceso actual y señalando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo. De ser implementada ésta propuesta, se considera que contribuirá a una mejora del proceso de reclutamiento y por ende contribuirá al desarrollo del sistema educativo nacional.

**CAPITULO I**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
DEL PERSONAL DOCENTE I**

## CAPITULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE I

Este capítulo trata de la evaluación de la literatura relacionada con el tema de las prácticas de contratación y selección de la organización. Se seleccionaron varias literaturas y se revisaron y evaluaron áreas relevantes. Este capítulo proporciona información sobre aspectos de trabajos anteriores que se relacionan con este estudio.

#### 1.1. Antecedentes de la investigación

García, (2017), en Perú, publicó el estudio titulado “Los procesos de reclutamiento y selección docente - I.E.P. Albert Einstein S.R.L. – Pimentel. Con el objetivo general mejorar los procesos de reclutamiento y selección docente. El estudio tuvo un enfoque mixto, de tipo descriptivo – propositivo. Se concluyó que el proceso de reclutamiento y selección docente en la I.E.P. Albert Einstein de Pimentel, no es óptimo, se identificó que no todo el personal ha sido evaluado de la misma forma, y más de la mitad de encuestados nunca recibieron instrucciones para presentar su curriculum vitae, además, no se les pidió realizar una clase modelo, siendo ésta una técnica tan importante para la evaluación del docente. Luego de la discusión de resultados, se elabora una propuesta de mejora para que el proceso de reclutamiento y selección docente, sea el más adecuado, la cual de implementarse, podría permitir que la organización cuente con personal cualificado para el puesto a desempeñar.

Espinosa, Córdova, y Silva (2021), con el **objetivo** de Analizar el desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, 2020, obteniendo los siguientes resultados: La selección de personal tiene un nivel regular y deficiente en un 50% y 28%; el desempeño docente fue regular en un 39% y deficiente en un 29%, lo que indica que falta mejora el

proceso de planificación, selección y control de personal. Concluyendo que existe una incidencia de la selección del personal en el desempeño docente en la UNSM-T, 2020 es de 36.12%.

Donoso y Benavides, en 2018, en Brasil, publicaron un estudio titulado: “Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas”, cuyo objetivo fue analizar las prácticas de los equipos de gestión de escuelas públicas, contrastándolas con las normas y aportes teóricos en este campo, apreciándose las principales dinámicas de los equipos directivos. Los hallazgos identifican las prácticas más recurrentes ejercidas por los equipos directivos de la educación pública. Encontrándose que Las prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas en Chile están estrechamente vinculadas a las funciones individuales que exigen las normativas vigentes, y secundariamente al trabajo de equipo. Ello debido a que los enfoques e instrumentos que sustentan la gestión se han centrado — casi exclusivamente — sobre el rol del director, aunque las metas involucren a otros integrantes de la organización. En este plano se está aún distante de un “liderazgo distribuido”, pues hay prácticas arraigadas en este sentido, fortalecidas por las visiones autoritarias que han dominado este campo Y que han hecho más complejo el tránsito hacia las nueva propuestas de liderazgo.

Del Carpio (2021), publicó un estudio titulado “Optimización del proceso de reclutamiento, selección e inducción de talento humano mediante la metodología BPM en países de habla hispana durante los últimos 8 años: Una revisión de la literatura científica”, con el **objetivo** de reunir información suficiente en términos teóricos y científicos para identificar como mediante la metodología BPM se logra optimizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de talento humano en una organización de países hispanohablante, basándose en artículos, tesis y tesinas publicados en distintas fuentes científicas que abordan el tema presentado, tales como Redalyc, Dialnet Plus, Scielo, Google Académico y repositorios de diferentes

universidades nacionales y extranjeras. Con todo ello, se ha logrado discernir nuevos conceptos, prácticas y requerimientos necesarios de los procesos ya mencionados y como la implementación de BPM se ubica como un factor clave de éxito. Concluyendo que existe una tendencia en donde la influencia de la implementación de la metodología BPM en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de talento humano en empresas de habla hispana en los últimos 8 años suele ser positiva, ya que permite una gestión rápida y eficiente, asegurando mejores resultados, siempre y cuando las organizaciones estén dispuestas al rediseño de los procesos en cuestión

Sartor, Azevedo, Pueyo y Tejedor (2020), en Chile, llevaron a cabo un estudio titulado: "Análisis de las competencias docentes en proyectos de aprendizaje-servicio en la educación superior". El estudio tuvo el objetivo de analizar la percepción de los profesores respecto al desarrollo de competencias a partir de proyectos del aprendizaje de servicio (ApS). ApS es una metodología activa en la que se combina aprendizaje académico y formación para la ciudadanía y la responsabilidad social. Los resultados evidencian una percepción positiva de los docentes respecto a la adquisición de competencias relacionadas con el ApS. Sin embargo, el estudio advierte de la necesidad de formación específica para esta metodología en concreto.

## **1.2. Reseña Histórica de Reclutamiento**

A partir del siglo XX conforme los " Departamentos de Bienestar de Personal", se extendían investigadores como el estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizan en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la actividad, de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la

creación de los primeros departamentos de personal como base en principios que aun hoy se reconocen como válidos.

Como todo conflicto armado, la primera Guerra Mundial significó un desastre sin precedentes en muchas áreas, pero de manera paradójica contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de personal en los países participantes, sobre todo, en lo que refiere al reclutamiento y selección de personal.

Hasta los fines del siglo XIX muchos países mantenían el primitivo sistema de la "Leva" para obtener soldados que integraran sus ejércitos. En ocasiones las autoridades militares sencillamente cerraban las calles centrales de una población y procedían a enlistar a todos los hombres que a juicio de un oficial podían portar armas. Esta técnica de reclutamiento y selección producía un inmenso malestar social, pero también el efecto de que las tropas reclutadas de esa manera tenían mínima efectividad militar. Para conferirle racionalidad y efectividad al proceso de reclutamiento, los distintos contendientes se vieron obligados a efectuar estudios demográficos de la población que realmente podía portar armas.

En el proceso se crearon varios de los primeros métodos modernos para la aplicación de exámenes médicos y psicológicos de grandes dimensiones.

La superioridad de las tropas capaces de leer y escribir con buen nivel de salud y adecuado entrenamiento, quedó demostrada en los campos de batalla. Un reducido grupo de combatientes podía dominar sin mayor esfuerzo a las masas mal disciplinadas reclutados mediante el sistema de la leva. Los integrantes de la población que no reunían las características necesarias para el combate se destinaban a fábricas de armamentos y por primera vez grupos muy grandes de mujeres se integraron a la actividad de estas industrias.

A partir del fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se comenzó a dar mayor importancia a los departamentos de personal y a su vez jugaron

un papel clave para la recuperación económica y capacitación de personal adecuado en las empresas de esa época (Werther, 2000).6).

## **1.2. El concepto de contratación y selección**

El reclutamiento y la selección constituyen una de las prácticas vitales en toda organización. La supervivencia y el progreso de toda organización dependen de la naturaleza de su fuerza laboral, ya que el éxito de una empresa o de una organización está directamente relacionado con el desempeño de quienes trabajan para esa empresa. Asegurarse de que se emplee a las personas adecuadas para trabajar en una organización depende de la calidad de las políticas y prácticas de contratación y selección que se implementen.

En esta era de competitividad organizacional, se debe dar mucha circunspección a las políticas y prácticas de contratación y selección, ya que el empleador siempre es responsable indirectamente del calibre de las personas empleadas.

Este concepto involucra dos procesos interrelacionados, el reclutamiento es el proceso de generar un grupo de personas capaces para solicitar empleo en una organización, mientras que la selección es el proceso mediante el cual se emplean instrumentos específicos para elegir entre un grupo de solicitantes, las personas más adecuadas para el trabajo. Teniendo en cuenta los objetivos de gestión y los requisitos legales (Bratton y Gold 2018).

El reclutamiento se describe como el conjunto de actividades y procesos que se utilizan para obtener legalmente un número suficiente de personas calificadas en el lugar y momento adecuados para que las personas y la organización puedan seleccionarse mutuamente en sus propios mejores intereses a corto y largo plazo (Dessler 2017).

Un plan de contratación eficaz contribuirá a la contratación de trabajadores capaces de incrementar el rendimiento de la empresa. El reclutamiento se describe como el conjunto de actividades y procesos

utilizados para obtener legalmente un número suficiente de personas calificadas en el lugar y momento adecuados para que las personas y la organización puedan seleccionarse entre sí en sus propios mejores intereses a corto y largo plazo Costello (2016).

Según Rao PS (2010), la gestión de recursos humanos (HRM) es “gestionar (planificar, organizar, dirigir y controlar) las funciones de emplear, desarrollar, compensar y utilizar los recursos humanos, lo que resulta en la creación y desarrollo de relaciones humanas e industriales que darían forma a las políticas y prácticas futuras de la gestión de recursos humanos, con miras a contribuir proporcionalmente (debido a ellas) a la organización, individuo y metas sociales”. En otras palabras, la gestión de recursos humanos ayuda a mejorar la satisfacción y motivación de los empleados a través de las políticas de la empresa como salarios, formación, promoción y sistema de atención de la salud. Por ejemplo, cuando un empleado se une a una empresa y puede estar seguro de su trayectoria profesional futura y de sus beneficios, puede concentrarse totalmente en su desempeño y contribución a la empresa.

En otras palabras, el proceso proporciona a la organización un grupo de candidatos potencialmente calificados de los que se puede hacer una selección juiciosa para cubrir las vacantes. El reclutamiento exitoso comienza con una planificación y previsión de empleo adecuadas. Es en esta etapa que una organización formula planes para cubrir o eliminar vacantes futuras basadas en un análisis de las necesidades futuras, el talento disponible dentro y fuera de la organización, y los recursos actuales y anticipados que se pueden expandir para atraer y retener al talento.

También se relacionan con el éxito de un proceso de contratación las estrategias que una organización está preparada para emplear a fin de identificar y seleccionar a los mejores candidatos para su grupo de recursos humanos en desarrollo. Las organizaciones que buscan reclutas para puestos de entrada de nivel básico a menudo requieren calificaciones y experiencias mínimas.

Estos solicitantes suelen ser estudiantes nuevos de escuelas secundarias, universidades o colegios técnicos, muchos de los cuales aún no han tomado decisiones sobre carreras futuras o están contemplando participar en actividades académicas avanzadas. El reclutamiento interno se utiliza normalmente para cubrir vacantes en los niveles intermedios, altos cargos administrativos, técnicos y ejecutivos subalternos (Sherman, Bohlander, Snell, 2018).

La necesidad de talento escaso y de alta calidad, a menudo contratado de fuentes externas, generalmente se ha dado en los niveles ejecutivos superiores. La mayoría de las organizaciones utilizan ambos mecanismos para que la contratación sea eficaz en todos los niveles.

Según Montgomery (2016), el enfoque del reclutamiento y la selección está en hacer coincidir las capacidades e inclinaciones de los posibles candidatos con las demandas y recompensas inherentes a un trabajo determinado. El reclutamiento como función de gestión de recursos humanos es una de las actividades que impacta de manera más crítica en el desempeño de una organización.

La contratación del personal adecuado es uno de los procesos básicos que debe llevar a cabo una organización si pretende aumentar su competitividad, ya que sirve de entrada para que las empresas reciban nuevas ideas. En el entorno empresarial actual, las empresas necesitan ajustar sus procesos y métodos para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Los cambios constantes en la gestión de recursos humanos y la estructura de la organización aumentan la competitividad en la industria (Beardwell & Claydon, 2017).

Jovanovic (2017) dijo que el reclutamiento es un proceso de atraer un grupo de solicitantes de alta calidad para seleccionar a los mejores entre ellos. Por esta razón, las empresas de alto rendimiento dedicaron considerables recursos y energía a la creación de sistemas de selección de alta calidad.

Los procesos de contratación y selección son prácticas importantes para la gestión de recursos humanos y son cruciales para afectar el éxito de la organización; Jovanovic (2017).

Debido a que las organizaciones siempre están fortalecidas por la tecnología de la información para ser más competitivas, es natural considerar también utilizar esta tecnología para reorganizar los procesos tradicionales de reclutamiento y selección a través de técnicas de decisión adecuadas, con eso, tanto la efectividad como la eficiencia de los procesos y mejorar la calidad de la contratación y la decisión de selección.

Huselid (2015), describe un sistema de información de recursos humanos como un sistema explotado para adquirir, almacenar, manipular, analizar, recuperar y distribuir información relevante sobre los recursos humanos de una organización.

El propósito del sistema es apoyar los servicios de recursos humanos desde el nivel estratégico hasta los niveles táctico y operativo. Muchos problemas de toma de decisiones, incluidos el reclutamiento y la selección, están involucrados aquí. El sistema facilita procedimientos automatizados o informatizados para resolver los problemas, y es de vital importancia como herramienta agresiva en la era de la información.

Investigadores como Mullins y Turkson (2008) indican que las prácticas y políticas de contratación efectivas permiten que una organización obtenga la fuerza laboral necesaria para trabajar. La función del personal se vuelve especialmente importante a la hora de contratar y seleccionar nuevos administradores. Un papel fundamental para la gestión de recursos humanos es cómo provocar reacciones positivas de los candidatos cuando se discuten los roles administrativos.

### **1.3. Definiciones de contratación**

Diversos investigadores han contribuido al campo de la Gestión de Recursos Humanos, y han ofrecido un conocimiento intensivo y profundo de las ramas de la Gestión de Recursos Humanos, especialmente en materia de

contratación y selección. A continuación, se presentan algunas de las diferentes definiciones de contratación;

El reclutamiento es el proceso de generar un grupo de candidatos capaces que se postulen a una organización para el empleo (Gold, 2017). Esto sugiere que los solicitantes con experiencia y calificaciones más estrechamente relacionadas con las especificaciones del puesto pueden eventualmente ser seleccionados. Las organizaciones se preocupan cuando el costo de un error en la contratación es alto.

Según Eze (2017), el reclutamiento es el proceso de encontrar e intentar atraer a candidatos que estén adecuadamente calificados y, por lo tanto, capaces de cubrir vacantes en puestos de trabajo de manera efectiva.

El propósito es animarlos a postularse para el puesto vacante. Costello (2016), afirma que el reclutamiento es un conjunto de actividades y procesos que se utilizan para obtener legalmente un número adecuado de solicitantes calificados en el lugar y momento adecuados para permitir que el solicitante y la organización se seleccionen entre sí para su propio interés óptimo.

Otro académico, Jovanovic (2017), auguró que el reclutamiento es un proceso para atraer a un gran grupo de solicitantes de alta calidad para seleccionar a los mejores entre ellos.

A juzgar por las diversas definiciones de contratación dadas por profesionales y académicos, es evidente que la contratación limita o trata con el anuncio del plan de salida de un puesto vacante en una organización con el fin de atraer o atraer a candidatos adecuados y calificados para postularse para el puesto vacante u oficinas de empleo en dicha organización. Con base en lo anterior, el reclutamiento es un campo muy especializado en las prácticas de Recursos Humanos, ya que involucra técnicas que identificarán adecuadamente el grupo de solicitantes calificados y de calidad.

#### **.1.4 Factores que afectan la contratación**

Hay varios factores que afectan el reclutamiento. Estos son internos y externos

### **1.4.1. Factores internos**

Los factores internos son aquellos factores dentro de la organización que afectan la contratación de personal en la organización algunos de estos son:

#### **A. Tamaño de la organización:**

El tamaño de la organización influye en el proceso de contratación. Las experiencias sugieren que las organizaciones más grandes encuentran el reclutamiento menos problemático que las organizaciones con un tamaño pequeño.

#### **B. Política de contratación**

La política de contratación de la organización, es decir, la contratación de fuentes internas (de los propios empleados) y fuentes externas (de fuera de la organización) también afecta el proceso de contratación.

#### **C. Buena imagen de la organización**

La imagen de la organización es otro factor que influye en el proceso de contratación de la organización. La buena imagen de la organización obtenida por la cantidad de acciones abiertas y encubiertas por parte de la gerencia ayuda a atraer candidatos potenciales y competentes (Bratton, & Gold, 2018).

#### **D. Imagen de trabajo**

La imagen del puesto de trabajo también influye en la contratación, también como imagen de organización. Una mejor remuneración y mejores condiciones de trabajo se consideran características de una buena imagen del trabajo. Además, las políticas de promoción y desarrollo de operadores de la organización también atraen candidatos potenciales (Bratton, & Gold, 2018).

El reclutamiento en la organización puede verse influenciado por varios factores que se pueden dividir en dos categorías, factores internos que son los factores dentro de la organización que pueden ser controlados por la organización que incluyen el tamaño de la organización, la estructura de la organización, el tipo de organización, la velocidad de toma de decisiones, política de contratación, planificación de recursos humanos, costos y crecimiento y expansión, Erasmus et al (2000) narraron que la política del gobierno juega un papel importante para determinar la práctica de contratación.

#### **1.4.1. Factores externos**

Los factores externos son externos a la organización que influyen en el proceso de contratación. Algunos de estos se enumeran a continuación

##### **A. Factores demográficos**

Los factores demográficos son aquellos que incluyen edad, sexo, alfabetización, situación económica, etc. Dado que los factores demográficos están íntimamente relacionados con los seres humanos, es decir, los empleados, estos tienen una profunda influencia en el proceso de contratación (Bratton, & Gold, 2018).

##### **B. Mercado de trabajo**

Las condiciones del mercado laboral, es decir, la oferta y la demanda de mano de obra, tienen una importancia particular al afectar el proceso de contratación. Por ejemplo, si la demanda de habilidades específicas es alta en relación con su oferta, la contratación de empleados requiere más esfuerzo. Por el contrario, si la oferta es mayor que la demanda de una habilidad en particular, el reclutamiento será relativamente más fácil (Bratton, & Gold, 2018).

### C. Situación en el área

La tasa de desempleo es otro factor externo que influye en el proceso de contratación. Cuando la tasa de desempleo en un área en particular es alta, el proceso de contratación tiende a ser más simple. Por otro lado, con una baja tasa de desempleo, el proceso de contratación tiende a volverse difícil (Bratton, & Gold, 2018).

### D. Leyes laborales

Existen varias leyes y reglamentos laborales aprobados por el gobierno central y estatal que rigen los diferentes tipos de empleo. Abarca las condiciones laborales, la compensación, las prestaciones de jubilación, la seguridad y la salud de los empleados en las empresas industriales (Bratton, & Gold, 2018).

De acuerdo a Schultz (2001) los factores externos que son los factores externos a la organización que no pueden ser controlados por la organización, que incluyen consideraciones legales, competencia, política y mercado laboral.

## **1.5. Fuentes y métodos de contratación**

Se pueden explorar varias fuentes de contratación en el proceso de contratación. Estas fuentes se dividen en fuentes internas y externas. Al decidir los requisitos de los empleados, se debe dar una consideración inicial a los empleados actuales de una empresa, que se ocupa de la contratación interna. Incluyen aquellos que ya están disponibles en la nómina de pago de la empresa. Esta es una fuente importante de contratación, ya que brinda oportunidades para un mejor desarrollo y utilización de los recursos humanos existentes en la organización.

Armstrong (2019) propuso que se debería dar una primera consideración a los candidatos internos, aunque algunas organizaciones con poderosas políticas de igualdad de oportunidades (a menudo autoridades locales) insisten en que todos los candidatos internos deberían postularse

para las vacantes en pie de igualdad con los candidatos externos (Armstrong, 2019).

El reclutamiento y la selección basados en competencias tienen como objetivo identificar a los candidatos con la evidencia adecuada definida de manera conductual en el rol y las características que sustentan el desempeño exitoso o superior en el trabajo que buscan cubrir. La decisión de seleccionar un trabajador potencial se toma principalmente con el fin de emplear a los empleados más apropiados para realizar un trabajo en particular en términos de su capacidad actual o competencias potenciales. Cardy y Selvarajan (2006) dijeron que la competencia son las características que podrían diferenciar significativamente a los empleados altamente calificados de otros que mostraron un desempeño inferior.

#### **1.5.1. Fuentes internas de contratación**

A continuación, se muestran las formas de contratación según varios autores:

1. Promociones: Se refiere a la promoción o actualización de un empleado que ya existía en la nómina y contribuyó al desempeño organizacional. Está cambiando a un empleado a un puesto más alto con altas responsabilidades, instalaciones, estatus y salario. Por lo general, muchas empresas cubren las vacantes de trabajo más altas al promover a los empleados que se consideran aptos para dichos puestos. Esto se debe a que tiene un gran impacto psicológico sobre el resto de empleados por su motivación hacia un mejor desempeño. Los esfuerzos de contratación interna a menudo resultan en ascensos. La promoción significa una recompensa por el desempeño pasado y alienta a los empleados en sus esfuerzos (Sherman, Bohlander y Snell, 2018).

2. Transferencias: La transferencia es un desplazamiento lateral que provoca el movimiento de los individuos de una posición a otra. Langseth (2015), considera que las transferencias se efectúan cuando la necesidad de personas en un trabajo o departamento se reduce o aumenta, si la carga de

trabajo reduce los empleados querrían reubicarse en otras áreas donde pueden tener suficientes tareas para realizar. En virtud de él, los empleados se contratan internamente mediante el traslado de un lugar de trabajo a otro. Se refiere al proceso de intercambio de deberes y responsabilidades laborales de los empleados de un lugar a otro o de un departamento a otro sin ningún ascenso en su puesto o grado. Es una buena fuente de generación de empleados calificados de departamentos con exceso de personal (Keshav, 2018).

3. Publicación de empleo: La publicación de empleo es una invitación abierta a todos los empleados de una organización para postularse para el puesto vacante. Brinda igualdad de oportunidades a todos los empleados que trabajan actualmente en la organización. Hoy en día se ha convertido en una práctica muy común en muchas organizaciones de todo el mundo. En virtud de esto, el anuncio de vacante se realiza a través de tableros de anuncios o en listas disponibles para todos los empleados. Empleados interesados, luego solicite el puesto que se anuncia. De esta forma, se ha convertido en una de las técnicas de contratación de ahorro de costes (Keshav, 2018).

4. Oferta de empleo: es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en el que los empleados conocen las oportunidades que tienen a su disposición dentro de la organización. Por ejemplo, los departamentos de recursos humanos pueden proporcionar a los nuevos empleados literatura sobre la progresión laboral que describe las líneas de promoción laboral, los requisitos de capacitación para cada trabajo y las habilidades y habilidades necesarias a medida que ascienden en la escala de progresión laboral (Cappelli, 2016)

Hay una serie de ventajas clave en el uso de la contratación interna y estas incluyen:

- Rotación de mano de obra: la rotación de empleados valiosos se reduce mediante la colocación interna. Aquí, el empleado estrella dentro de la empresa pueden reasignarse a un área dentro de la organización donde la necesidad es mayor. Restringir la vacante a un candidato interno también puede ayudar a retener a los empleados que de otro modo podrían haber dejado la organización (Sunderland & Canwell, 2018).

- Desempeño: el reclutamiento interno puede ofrecer un ahorro de costos en el proceso de gestión de recursos humanos debido al historial de desempeño disponible para los reclutadores. Un candidato interno ha desarrollado un historial de desempeño durante el empleo que proporciona la evaluación más precisa de sus habilidades y experiencia profesional en el trabajo. Si la empresa lleva a cabo revisiones formales de desempeño, la información sobre el desempeño de los empleados y el establecimiento de objetivos brindará información valiosa a los reclutadores al momento de evaluar a los candidatos internos (Keshav, 2018).

Caliskan (2010) narró que el desempeño organizacional depende del desempeño operativo efectivo en la organización. Daud (2006) enfatizó que el desempeño organizacional es rentabilidad, crecimiento y retención de empleados. Rizov et al (2009) defendieron que el desempeño de la empresa incluye un servicio de calidad, nivel de productividad, rentabilidad, tiempo de lanzamiento del producto al mercado y tasa de innovación. Tan y Nasurdin (2011) apoyaron ese papel mediador de la gestión eficaz del conocimiento en la relación entre la innovación organizacional y las prácticas de gestión de recursos humanos. Jahanian et al (2012) postularon que la productividad como uno de los resultados del desempeño organizacional se ven afectados por las prácticas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la capacitación en habilidades y comunicación y la satisfacción laboral.

- Valor temporal: cuando existen candidatos calificados internamente, la contratación de candidatos internamente puede reducir el tiempo que lleva ocupar un puesto. Esto es particularmente útil en un mercado laboral ajustado, cuando el número de candidatos externos que se postulan para un puesto de trabajo determinado puede volverse astronómico. En tales casos, la selección entre candidatos internos calificados puede ser eficiente porque ofrece ahorros de costos, como los asociados con la publicidad y el uso de recursos de personal para entrevistar a numerosos candidatos externos (Keshav, 2018).

- Cultura corporativa: La cultura corporativa puede relacionarse formalmente con las metas y objetivos de la empresa tal como se articulan en su declaración de visión y misión. Incluye informalmente la actitud empresarial, las costumbres y la etiqueta. Un candidato externo que cumpla con la experiencia y las habilidades necesarias para un puesto podría no encajar en la cultura organizacional. Los candidatos internos ya están familiarizados con la cultura, las políticas y los procedimientos de la empresa. Por ejemplo, esto podría manifestarse en cómo se llevan a cabo las reuniones, se organizan los proyectos o en el uso de la construcción de consenso en el proceso de toma de decisiones (Keshav, 2018).

Las principales desventajas del reclutamiento interno son:

- > Elección limitada: el reclutamiento interno proporciona una selección limitada de talentos disponibles en la organización, ya que evita la llegada de nuevos candidatos. El reclutamiento interno no selecciona a ningún candidato de fuera de la organización; por lo tanto, el número de candidatos potenciales para el puesto se limita a los que pertenecen a la organización. Puede haber candidatos externos mucho mejores que tengan más experiencia y mejores calificaciones (Sunderland & Canwell, 2018).

> Implementación del sistema tradicional: El reclutamiento interno requiere la implementación de formas, sistemas, procesos y procedimientos tradicionales. Además, esto limita el alcance de nuevos talentos en la organización (Keshav, 2018).

> Puesto: al utilizar la contratación interna, los empleados existentes, sean competentes o no, sentirán que tienen el derecho automático a que se les asigne un puesto de mayor jerarquía (Sunderland & Canwell, 2018).

> Costoso: Teniendo en cuenta que cuando se asciende a un empleado, surge instantáneamente una vacante. En este sentido, se contratará a otro empleado para ocupar ese puesto, lo que puede resultar costoso (Sunderland & Canwell, 2018).

> Fuentes internas limitadas: La fuente de suministro de mano de obra es limitada en el método de contratación interna. Cuando se asciende a un empleado, su puesto anterior quedará vacante y se contratará a otro personal para ocupar ese puesto vacante (Keshav, 2018).

### **1.5.2. Fuentes externas de contratación**

Las fuentes externas de contratación se refieren a atraer candidatos de fuera de una organización en particular para cubrir los puestos vacantes. Al igual que las fuentes internas, son útiles para atraer candidatos competentes para postularse a puestos anunciados en diversas organizaciones. Hay una amplia variedad de métodos disponibles para la contratación externa. Las organizaciones deben evaluar completamente los tipos de puestos que desean cubrir y seleccionar los métodos de contratación que probablemente reduzcan los mejores resultados. Las fuentes externas de contratación incluyen publicidad, contratación electrónica, agencias de empleo, oficinas laborales, establecimientos de educación y formación (Beardwell, 2017; Cober & Brown, 2016).

Los detalles de estas fuentes se discuten en esta sección.

1. Publicidad: es la forma más común de fuentes externas de contratación. Las organizaciones anuncian puestos vacantes tanto en medios impresos como en medios electrónicos para acceder a un grupo más grande de solicitantes.

Según lo citado por Nel et al. (2019), un anuncio tiene la comunicación como su principio básico subyacente y debe estar redactado de manera que provoque respuestas de los solicitantes de empleo. Los reclutadores deben formular la redacción de los anuncios de una manera que no sea discriminatoria. Los anuncios son costosos, pero atraen a un grupo mayor de solicitantes que los procesos internos de contratación.

Sin embargo, es más difícil evaluar a los solicitantes externos que a los que ya están empleados en las organizaciones.

Según Armstrong (2016), los objetivos de un anuncio deben ser:

Atraer la atención: debe competir por el interés de los posibles candidatos frente a otros empleadores; Crear y mantener el interés: debe comunicar de manera atractiva e interesante información sobre el trabajo, la empresa, los términos y condiciones de empleo y las calificaciones requeridas.

Estimular la acción: el mensaje debe transmitirse de una manera que no solo enfoque los ojos de las personas en el anuncio, sino que también los anime a leer hasta el final, así como a generar un número suficiente de respuestas de buenos candidatos (Armstrong, 2016).

2. Reclutamiento electrónico o reclutamiento en línea: utiliza herramientas basadas en la web, como el sitio público de Internet de una granja o su propia intranet para reclutar personal. Los procesos de contratación

electrónica consisten en atraer, seleccionar y rastrear candidatos, seleccionar y ofrecer puestos de trabajo o rechazar candidatos.

Cappelli (2016), ha estimado que cuesta solo alrededor de una vigésima parte, lo que es contratar a alguien en línea. Internet se ha convertido en una forma para que los empleadores muestren la imagen de la empresa y las ventajas sobre los competidores (Rotella, 2015).

Muchos usuarios de Internet conocen la dificultad, la frustración y la ineficacia de clasificar la información para encontrar material aplicable y útil. Sin embargo, muchas empresas tienen dificultades para integrar Internet con sus sistemas existentes (Brake & Lawrence 2015).

3. Referencias de empleados: un programa de referencias de empleados es un sistema en el que los empleados existentes recomiendan posibles candidatos para el trabajo ofrecido y, en algunas organizaciones, si se contrata al candidato sugerido, el empleado recibe una bonificación en efectivo. Bajo este método, un candidato es designado por recomendación de algunos empleados que trabajan actualmente. Por lo tanto, los gerentes de recursos humanos de varias empresas dependen de los empleados actuales como referencia de los candidatos para varios puestos de trabajo. Esta fuente reduce el costo y el tiempo necesarios para la contratación. Además, esta fuente mejora la eficacia del reclutamiento.

4. Agencias de empleo: las agencias de empleo, a veces denominadas intermediarias laborales, aunque pueden enfrentar críticas de los sindicatos en Ghana, tienden a ser rápidas y eficientes en la contratación de candidatos para puestos especializados. Por una tarifa cobrada al empleado o al empleador, generalmente el empleador, estas agencias realizan una selección preliminar de la organización y la ponen en contacto con los solicitantes. Las agencias de empleo privadas difieren considerablemente en el nivel de servicio, los costos, las políticas y los tipos de solicitantes que

brindan. Los empleadores pueden reducir la gama de posibles problemas de estas fuentes dando una definición precisa del puesto a cubrir (Sims, 2017).

5. Oficinas de trabajo: son fuentes de ciertos tipos de trabajadores. En algunas industrias, como la construcción, los sindicatos tradicionalmente han proporcionado trabajadores a los empleadores. Un grupo de mano de obra generalmente está disponible a través de un sindicato, y los trabajadores pueden ser enviados a trabajos específicos para satisfacer las necesidades de los empleadores. En algunos casos, el sindicato puede controlar o influir en las necesidades de contratación y dotación de personal. Una organización con un sindicato fuerte puede tener menos flexibilidad que una empresa no sindicalizada para decidir quién será contratado y dónde se ubicará a esa persona. Los sindicatos también pueden trabajar en beneficio del empleador a través de programas cooperativos de dotación de personal, como lo hacen en las industrias de la construcción y la impresión (Keshav, 2018).

6. Establecimientos educativos y de capacitación: los gerentes de organizaciones pueden visitar instituciones educativas como universidades y colegios para atraer a los mejores estudiantes, especialmente durante sus últimos años de estudio para postularse a puestos vacantes. Este método de reclutamiento también se conoce como reclutamiento en el campus y es uno de los métodos de reclutamiento más baratos. Introduce a los estudiantes de último año a la institución. El reclutador normalmente hace una presentación a los estudiantes de último año e invita a los estudiantes deseables a visitar instituciones públicas exponiéndolos a diferentes áreas dentro de la organización (Nel et al., 2019).

Al igual que con cualquier método de contratación, contratar desde fuera de una organización en lugar de promocionar desde dentro de la

empresa conlleva tanto ventajas como desventajas. Algunas de las ventajas son:

> Mirar fuera de la organización también le permite a una empresa apuntar a los jugadores clave que pueden hacer que su competencia sea exitosa. Contratar a un candidato con un historial probado de logros para la competencia permite a la empresa obtener una visión interna de lo que la competencia está haciendo para tener éxito. Esto le da a la organización la oportunidad de estar un paso por delante de la competencia (Smith, & Robertson, 2018).

> La contratación externa brinda una oportunidad para una nueva perspectiva de la industria que una empresa puede necesitar para seguir siendo competitiva.

> La incorporación de nuevos talentos del exterior puede ayudar a motivar a los empleados actuales a producir y lograr más con la esperanza de obtener la próxima oportunidad promocional.

> La contratación de un candidato externo también abre muchas oportunidades para encontrar candidatos experimentados, altamente calificados y capacitados que ayudarán a una empresa a cumplir con sus requisitos de diversidad.

> La mayor ventaja de la contratación externa es que la empresa no tiene una oferta limitada de candidatos y puede elegir empleados en todo el mundo (Smith, & Robertson, 2018).

Según Duggan & Croy (2017), el reclutamiento externo en una organización puede enfrentar desafíos:

> El reclutamiento externo requiere que un empleado se adapte al nuevo entorno y si el nuevo recluta está en la gerencia, los empleados pueden tender a resistir el cambio que él o ella intenta implementar porque estos cambios pueden ir en contra de la cultura organizacional.

> Este método de contratación puede indicar que la dirección de la organización no capacita o motiva a su personal a través de oportunidades de promoción y promoción profesional.

> Además, la contratación externa puede conducir a una alta tasa de rotación laboral cuando los empleados se dan cuenta de que no hay espacio para el avance profesional en la organización (Manyonyi, 2016).

Los métodos de contratación son internos o externos, pero la elección de una organización dependerá de las necesidades y objetivos de recursos humanos, y cada uno de ellos tiene sus méritos y desventajas. Cascio (2015) identifica que al decidir dónde, cuándo y cómo implementar las actividades de reclutamiento, se debe dar consideración inicial a los empleados actuales de una empresa, especialmente para cubrir puestos por encima del nivel de entrada.

Cascio (2015) reconoció que, si se realizan esfuerzos de contratación externa sin considerar los deseos, capacidades y potencial de los empleados actuales, se pueden incurrir en costos tanto a corto como a largo plazo.

### **1.7. Definición de selección**

Mondy (2015), se refiere a la selección como "el proceso de elegir entre un grupo de candidatos a las personas más adecuadas para un puesto particular en una organización". Mientras que el proceso de contratación está alineado para alentar a las personas a buscar empleo en la organización, el

proceso de selección consiste en identificar y emplear a las personas más calificadas y adecuadas para puestos específicos.

Elegir a las personas que van a formar parte de una organización no es tarea fácil. Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostiene la organización, así también aporten nuevas ideas al trabajo cotidiano. Es por eso, que antes de incorporar a una persona al puesto de trabajo es necesario realizar un análisis cuidadoso de los candidatos que se presenten.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Es importante recordar que cada organización adecuará o construirá dicho proceso (Sutherland, and Canwell, 2018).

### **1.8.1. Concepto de Selección de Personal**

Nebot, María José (1999) señala:

"La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada", (p. 87).

Grados, Jaime A. (2003) expresa:

"La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (p. 41)

Para Chiavenato, Idalberto (2007) la selección de personal es

“. Escogerá entre los candidatos reclutados los más educados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización" (p. 64).

Con estas definiciones, se pone de manifiesto la concordancia de los autores, declarando que el objetivo principal de la selección es encontrar y adecuar personal idóneo al puesto de trabajo.

Por lo tanto, con los elementos anteriores, para este estudio se emite el concepto de **Selección de Personal** puntualizándola de la siguiente manera:

Proceso que mediante técnicas y pruebas (generalmente para evaluar aspectos cognitivos o psicológicos) permiten comparar y elegir de un total de candidatos reclutados, sólo aquellos que cumplan con los requisitos del puesto.

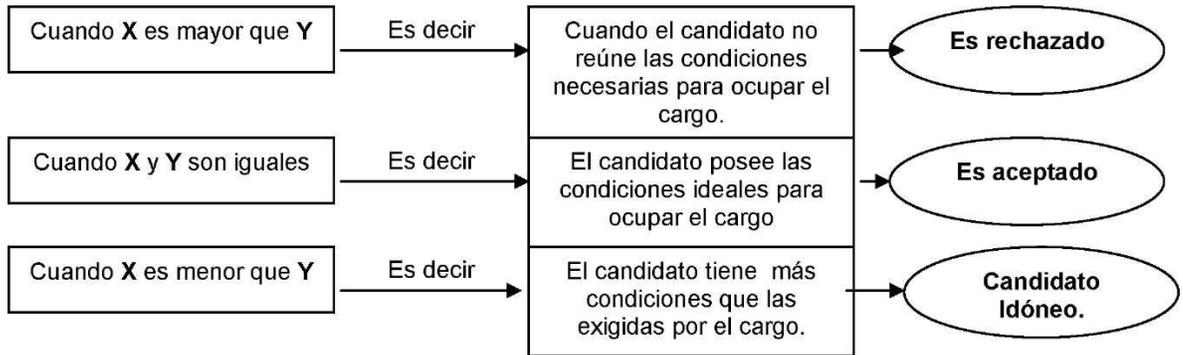
La selección de personal implica un análisis de comparación y decisión; en cuanto al primer verbo véase el siguiente cuadro.

Selección de personal como proceso de comparación

Sea **X** los requisitos del cargo.

Sea **Y** el perfil de los candidatos que se presentan

**Figura no.1: Pasos para selección de personal.**



Nota: Adaptado de Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. Mc-Graw-Hill, México.

La figura anterior, refleja una comparación entre los requisitos del cargo con el perfil de los candidatos que se presenta, para después tomar la decisión correspondiente.

## 8.2 Ejes Significativos del Proceso de Selección

A continuación se muestran los ejes que establecen como objetivo general el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal docente en los establecimientos particulares subvencionados investigados, mediante reuniones y coaching al equipo directivo, de este se despliegan los objetivos específicos que apuntan al establecimiento definición de criterios de reclutamiento, el mejoramiento de criterios y procedimientos de selección y a la creación de protocolos de ubicación para el personal docente.

**Figura no. 2: Modalidades del proceso de selección.**

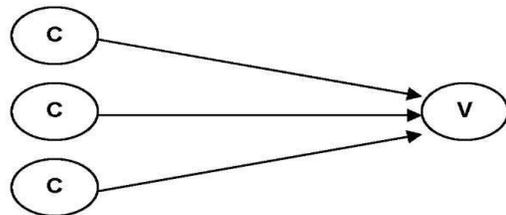
**Modelo de colocación**

Un candidato para una vacante  
En otras palabras, el candidato  
Presentado debe ser admitido  
Sin objeción alguna.



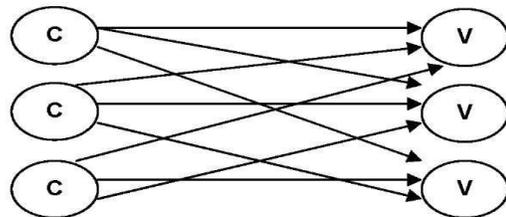
**Modelo de selección**

Varios candidatos para una vacante.



**Modelo de clasificación**

Varios candidatos para varias vacantes  
Y viceversa.



Nota: Adaptado de Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, México.

Esta figura muestra, la relación del número de vacantes con respecto al número de candidatos, esto debe estar especificado con anterioridad con el propósito de que el área correspondiente implemente la toma de decisiones.

Dado que la selección se apoya en comparar y decidir, es preciso contar con información suficiente tanto del puesto (esto se obtiene mediante el análisis y la descripción del puesto) como de los candidatos, para este último, el utilizar las técnicas de selección, será útil. A continuación, se

describirán las etapas más significativas del proceso de selección de personal.

### **1.8.3. Recepción Preliminar de Solicitudes**

Ya reclutados los candidatos necesarios, enseguida se procede a realizar un análisis de la solicitud de empleo (documento que contiene información personal, escolar, laboral, familiar, económica y referencias personales de los candidatos) o el curriculum vitae (es un documento que detalla específicamente los datos personales, la formación, la experiencia, los conocimientos y habilidades que se posee así como también los intereses personales), de éstos para realizar una preselección de los posibles candidatos a continuar el proceso. La selección de personal se inicia con una cita entre el candidato y el área de personal. A partir de la primera entrevista que se efectúa entre el candidato y el seleccionador comienza la aplicación y evaluación de técnicas de selección, que permitirá escoger de ese porcentaje a los candidatos más aptos para el puesto (Carlson, Connerly, & Mecham, 2017)

Robertson y Hammersley (2000) descubrieron que una empresa intensiva en conocimientos utilizaba pruebas de inteligencia y personalidad como principales herramientas de selección antes de las entrevistas, mientras que la principal razón para rechazar a los candidatos era su mala "adaptación" a la organización. Jones, Shultz y Chapman (2006) dijeron que las teorías de la gestión de recursos humanos enfatizan más las técnicas de reclutamiento y selección y describen los beneficios de utilizar entrevistas, evaluaciones y exámenes psicométricos en el proceso de selección de empleados.

Actualmente, la competencia es clave principal para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones; por lo que el adoptar el nuevo enfoque de

selección por competencias laborales, permitirá obtener información suficiente del candidato en cuanto a sus aptitudes

#### **1.8.4 Competencias Laborales**

Se entiende por **competencias laborales**, el conjunto de evidencias que permiten verificar si una persona puede desempeñarse según las normas en las funciones laborales. Es decir, la evaluación por competencias laborales, se centra en personas y no en puestos, califica el saber hacer y no el saber y mide el desempeño, sin embargo, dentro de este enfoque lo más importante es presentar evidencias (estas pueden ser de conocimiento, producto, desempeño y actitud) que avalen que una persona es competente (Cober, & Brown, 2016).

Lieven, Dam y Anderson (2002) comentaron que un número cada vez mayor de organizaciones están utilizando ahora otros métodos, como entrevistas telefónicas, centros de evaluación y pruebas en línea. Además, enfatizaron que la escasez del mercado laboral ha promovido una preocupación por la imagen de las organizaciones y el tratamiento de solicitantes durante el proceso de reclutamiento y selección. Cook y Cripps (2005) afirmaron que cada vez se manipulan más títulos lo que aumenta la dificultad del proceso de selección. Branine (2008) dijo que las empresas ven cada vez más la videoconferencia como algo muy importante y más útil que las entrevistas cara a cara.

Existen organismos que regulan las competencias laborales, Grados, Jaime A., señala que especializarse en competencias laborales indica sujetarse a las normas que los organismos señalen, los cuales son los siguientes:

1. "El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), son un conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral,

II. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral son un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

III. Todo esto en base a Comités de Normalización de Competencia Laboral que son "son organismos colegiados de cada área o subárea de competencia laboral, integrados por representantes de empresarios, trabajadores y académicos, encargados de la definición de NTCL"

IV. Estos organismos se encargan de evaluar las competencias laborales de los candidatos que han decidido especializarse en alguna rama laboral, es así que dependiendo del desempeño de éstos, el área encargada emitirá la decisión de competente o todavía no competente para cada uno de ellos. Por lo tanto, las organizaciones deberán de tomar en cuenta este tipo de selección y requerir alguna especialización en competencias laborales. Aclarado este concepto, enseguida se explicarán las técnicas de selección. (Grados, 2003)

#### **1.8.5. Entrevista Inicial**

Se pone en práctica la primera entrevista con los aspirantes elegidos, aquí se verifica que los datos contenidos en la solicitud sean los correctos, en caso de necesitar más información acerca del candidato sólo se realizan las preguntas necesarias; también se informa al interesado asuntos relevantes de la empresa (nombre del puesto, sueldo, prestaciones, entre otros). Dentro del proceso de selección, la técnica a la que más se recurre es la entrevista, por lo cual se abordarán aspectos básicos e importantes (Costello, 2016).

Sackett y Lievens (2008) comentaron que la solicitud en blanco, las entrevistas y la verificación de referencias son las técnicas más populares utilizadas en el proceso de selección por muchas organizaciones cuando se

incorporan al centro de evaluación. Burton (2001) estudió el reclutamiento y la selección en los Estados Unidos de América y encontró que aproximadamente el 25 por ciento de las organizaciones encuestadas realizan estudios de validación sobre sus métodos de selección.

### **1.8.6. Definición y Tipología de la Entrevista**

La entrevista se define como la técnica que permite obtener información relevante mediante la comunicación de dos o más personas, sobre algún objeto o situación. En cuanto al manejo de la tipología, es importante señalar que la entrevista es clasificada de diversas formas; sin embargo el análisis que realizan los autores Bayón, Fernando y García, Isabel respecto a esta técnica resulta ser bastante explicativa y completa (Cloete, & Makgoro, 2015)..

Seleccionar al candidato adecuado con la capacidad de liderazgo requerida, las habilidades y la experiencia, la flexibilidad para adoptar cambios, la capacidad de cambiar actitudes y comportamientos en función de la demanda de la situación, capaz de crear asociaciones exitosas y trabajar bien en el equipo se está volviendo un proceso cada vez más abrumador (Davidson, 2004). Esto se debe al hecho emergente de que el mercado laboral global se está volviendo más estricto con respecto al talento requerido y esta complejidad aumenta con el aumento del enfoque en la igualdad de oportunidades y el aumento en la legislación laboral (Taylor, 2010).

### **CLASIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Por el número de personas que intervienen en la entrevista:

**En cuanto a la estructura de la entrevista (tomando en cuenta el tipo de preguntas y las respuestas) Entrevista Libre:** El entrevistado realiza una serie de preguntas al azar (ya que no se cuenta con preguntas diseñadas) al candidato, a su vez no se espera el tipo de respuesta, debido a

que el clima en donde se desarrolle la entrevista es espontáneo (Deaeonu, et.al 2017).

También era necesario tener en cuenta las diferencias culturales y, en ocasiones, religiosas a la hora de seleccionar candidatos adecuados para el empleo (Torrington, Hall y Taylor, 2008).

**Entrevista Dirigida:** Aquí el entrevistador define las preguntas (con anterioridad) que le servirán de guía al momento de transmitir las al candidato.

**Entrevista Mixta:** Esto es la mezcla entre las dos anteriores, es decir el entrevistador cuenta ya con preguntas diseñadas pero también puede cambiar el clima formal a espontáneo.

**III. Por la naturaleza de la entrevista Normal:** La comunicación que entable el entrevistador con el candidato debe ser en confianza, amabilidad y cortesía sin ningún grado de tensión.

**Entrevista Dura:** En esta conversación, la actitud predominante de quien realiza las preguntas es sumamente agresiva, cambiando el entorno ligero a rígido.

En cuanto a la periodicidad Entrevista Única: **Son aquellas que se realizan solo una vez.**

**Entrevista Sucesiva:** Son aquellas que se realizan más de una vez, en la cual existen tanto diversos entrevistadores, como múltiples candidatos (Decenzo & Robbins, 2017).

Del cuadro anterior, es preciso tomar en cuenta que dependiendo de las características tanto de puesto como del individuo ocupar la vacante, el

personal especializado deberá decidir los tipos de entrevista a efectuar (Dessler, 2017).

Lockyer y Scholarios (2004) en un estudio realizado con personal de hotel seleccionado que consideró la naturaleza de las mejores prácticas para el reclutamiento y la selección, encontraron que se depende de 79 métodos informales, particularmente en hoteles más pequeños, hoteles más grandes y hoteles de cadena en los que procedimientos estructurados como Se utilizan referencias, formularios de solicitud y entrevistas de panel, pero se encontró que estos métodos eran inadecuados para abordar los problemas de contratación y calidad.

#### **1.8.7. Fases de la Entrevista**

Antes de llevar a cabo las fases de la entrevista, es conveniente tener en cuenta el objetivo que se persigue, el tipo de entrevista a utilizar y obtener la mayor cantidad posible de información tanto del candidato como del puesto, para después adecuar el espacio físico y el clima psicológico (Dragusin, & Petrescu, 2019).

Fase de Apertura: El entrevistador al inicio de esta etapa deberá crear un clima de confianza (por ejemplo, invitar al candidato a sentarse), que le permita presentarse; explicar el objetivo de la entrevista y algunos aspectos relevantes del puesto.

Fase de Núcleo: Se comienza con una pregunta abierta (esta puede ser explicar los motivos que lo impulsaron a postularse como candidato para la vacante), esto solo es un ejemplo; las preguntas pueden variar ya que después el campo de preguntas se irá abriendo para conocer la experiencia laboral, los estudios realizados, las actividades e intereses actuales, así

como algunos defectos y virtudes que el candidato debe proporcionar al entrevistador.

Fase de Cierre: Antes de terminar, es preciso preguntar al candidato si tiene alguna pregunta o duda, en caso de que no existieran dudas, el entrevistado da por terminada la entrevista, agradeciéndole su colaboración (Dragusin, & Petrescu, 2019).

Después de recoger los datos obtenidos por la entrevista, en seguida se realiza una evaluación de los reactivos, con el fin de asignar una calificación, dependiendo de la escala asignada. Sin embargo, el juicio de valor que se emita no se debe enfocar sólo a lo subjetivo, sino más bien equilibrar la objetividad junto con la subjetividad (Edward, 2017).

Los resultados que arroje la evaluación de la entrevista, servirán de base para diseñar y aplicar pruebas psicométricas que permitan evaluar de manera objetiva los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las aptitudes de los candidatos. Las pruebas psicométricas se definen como el "conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En otras palabras, las pruebas sirven para medir conocimientos teóricos y prácticos (Edward, 2017).

Anderson y Witvliet (2008) dijeron que las entrevistas son la técnica de selección más utilizada. Flanagan y Finger (2000) argumentaron que el propósito de la entrevista de primera ronda es determinar la compatibilidad e idoneidad del solicitante en relación con su desempeño laboral futuro y le permite al entrevistador obtener e interpretar hechos que luego pueden compararse con los atributos determinados para el solicitante ideal.

CIPD (2006) informó que el 56 por ciento de las organizaciones utilizan el método de selección de entrevistas. Además, Wilk y Cappelli (2003) afirmaron que en muchas organizaciones de todo el mundo la entrevista de empleo es una de las mejores y más métodos frecuentes

utilizados para evaluar a los candidatos al empleo. Entre los responsables de la toma de decisiones organizativas, se ha descubierto que las entrevistas son el método de evaluación preferido por muchos supervisores y profesionales de recursos humanos (Lievens, Highhouse y De Corte, 2005).

## **1.9. Pruebas Psicométricas ó Tests**

Los tests o pruebas psicométricas suelen ser clasificados de múltiples formas, sin embargo los prototipos más aceptados son: a) inteligencia, b) aptitudes, c), personalidad, y d) motivación e intereses. Cabe mencionar que antes de efectuar alguna prueba el especialista deberá considerar tres aspectos: 1) las características del puesto, 2) las características del individuo y 3) tomar en cuenta la ficha profesora gráfica (El-Kot, &Leat, 2018)

### **1.9.1. Prueba de Aptitud**

Se entiende por actitud "la predisposición especial que tiene la personas para realizar una determinada actividad (Erasmus, Van Wyk, &Schenk, 2015).

Ahora bien, los **tests de aptitudes** "tienen como finalidad medir si el individuo posee la capacidad precisa para aprender o realizar bien un determinado trabajo dado que sus resultados se correlacionan bastante con el rendimiento en trabajos que requieren destreza, operaciones repetitivas y manipulativas u otras.

Es decir, mediante la aplicación de las tests de aptitudes, se puede lograr percibir mediante prácticas o ejercicios el potencial de la persona.

Nebot, María José (1999) señala que las aptitudes que más suelen evaluarse en los procesos de selección son los siguientes:

**Prueba de Aptitud Verbal:** Lo que se mide es la identificación y comprensión de la ortografía, los sinónimos, los antónimos, el vocabulario, entre otros, también se encuentran las pruebas de fluidez verbal, donde lo que se comprueba es el tiempo en que una persona es capaz de expresar palabras (para tener un ejemplo de este tipo de prueba (Erasmus, Van Wyk, &Schenk, 2015).

La literatura anteriormente mostrada han identificado la relación entre los resultados de reclutamiento, selección, retención y desempeño; esto provoca la falta de evidencia adecuada para apoyar el argumento de que las prácticas de gestión de recursos humanos (contratación, selección y retención) se relacionan positivamente con los resultados de desempeño de las empresas familiares.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS PROCESO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS PROCESO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

#### **2.1 Reseña MINERD.**

En el año 1844, la función educativa estuvo a cargo del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, suprimido mediante la Ley No. 79, del 28 de enero de 1931. Luego con la Ley No. 89 del 21 de febrero del mismo año, se asignaron las atribuciones relacionadas con la Instrucción Pública y Bellas Artes a la Superintendencia General de Enseñanza.

El 30 de noviembre de 1934 con la Ley 786, fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes. De esta manera el término "Instrucción" dio paso a un término más abarcador, como es el de "Educación".

En 1965, mediante el Decreto No. 16 de fecha 4 de septiembre, le fueron transferidas a la Secretaría de Estado de Educación, las funciones relacionadas con Cultos, anteriormente adscritas a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, con lo cual asumió el nombre de Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos.

Desde el año 1951 hasta mediados del 1997, esta Secretaría, estuvo regida en su funcionamiento por la Ley Orgánica No. 29-09, de fecha 5 de junio de 1951, la cual estableció la base normativa que rigió la vida institucional del Sistema Educativo Dominicano hasta 1997.

Con la promulgación de la Ley No. 66-97 de fecha 9 de abril de 1997, la Secretaría cambia nuevamente de nombre, adquiriendo el de Secretaría

de Estado de Educación y Cultura, que luego le fue cambiado por Secretaría de Estado de Educación con la aprobación y promulgación de la Ley 41-00 de fecha 28 de junio del año 2000, que crea la Secretaría de Estado de Cultura y que transfiere la función Cultural a esa cartera.

El Reglamento Orgánico de fecha 11 de agosto del 2000, es el que operativiza la Ley de Educación 66-97.

## **2.2 Misión, visión y valores**

### **Misión**

Regular el Sistema Educativo dominicano de conformidad con la Ley General de Educación No. 66-97, garantizando el derecho de todos los dominicanos y dominicanas a una educación de calidad, mediante la formación de hombres y mujeres libres, críticos y creativos; capaces de participar y construir una sociedad libre, democrática y participativa, justa y solidaria, aptos para cuestionar en forma permanente; que combinen el trabajo productivo, el servicio comunitario y la formación humanística, científica y tecnológica con el disfrute del acervo cultural de la humanidad, con la participación e integración de los distintos sectores de la sociedad, a fin de contribuir al desarrollo nacional y al suyo propio.

### **Visión**

Lograr que todos los dominicanos y dominicanas tengan acceso a una educación pertinente y de calidad, asumiendo como principio el respeto a la diversidad, fortaleciendo la identidad cultural; formando seres humanos para el ejercicio de una vida activa y democrática, generando actitudes innovadoras y cambios en la sociedad y garantizando una calidad educativa que asegure el desarrollo sostenible y la cultura de paz.

### **Valores**

- Creatividad en todas sus manifestaciones

- Inteligencia en todas sus expresiones
- Valores éticos
- Respeto a la vida
- Respeto a los derechos fundamentales de la persona
- Solidaridad
- Justicia
- Respeto a la verdad
- Igualdad de derechos entre hombres y mujeres
- Respeto a las diferencias individuales
- Dignidad
- Valores cristianos
- Valores comunitarios
- Valores patrióticos, participativos y democráticos en la perspectiva de armonizar las necesidades colectivas con las individuales
- Respeto al principio de convivencia democrática
- Conciencia de identidad
- Convivencia pacífica y de comprensión entre los pueblos
- Valoración del medioambiente
- Valores estéticos

### **2.3 Funciones principales**

Según la Ley General Educación 66-97.

Los sectores funcionales están constituidos de la manera siguiente:

- a) El Órgano de Decisión Superior, lo constituye el Consejo Nacional de Educación;
- b) El Órgano de Conducción Superior, lo constituye el Ministro(a) de Educación y, por delegación, los Vice-Ministros.

- c) El Órgano de Planificación, está constituido por los servicios de Planificación y Desarrollo Educativo;
- d) El Órgano de Asesoramiento Técnico, está conformado por uno de los viceministerios y los servicios técnicos pedagógicos;
- e) Los Órganos de Ejecución, están conformados esencialmente por los Organismos Regionales, los Organismos Distritales y los Centros Educativos;
- f) El Órgano de Supervisión y Control, está conformado por los servicios de Supervisión y Evaluación.
- g) El Órgano de Apoyo Administrativo, está conformado por uno de los viceministerios.
- h) Los Órganos de Descentralización, están conformados por los Institutos Descentralizados, por las Juntas Regionales, por las Juntas Distritales y las Juntas de Centros Educativos;
- i) Los Órganos de Coordinación con la Comunidad, están conformados por las asociaciones de padres, madres, tutores y amigos de la escuela, por las fundaciones y patronatos vigentes y por otras instituciones representativas de la comunidad.

La definición de la naturaleza de esos órganos, sus funciones, sus esferas de competencia y su estructura de desarrollo organizativo serán aprobados en los reglamentos que al respecto dictará el Consejo Nacional de Educación, salvo los que expresamente se señalen en la Ley 66-97.

## **2.4 Objetivos y estrategias**

- Fomentar la educación como recurso esencial para el desarrollo individual y primordial para el desarrollo social.

- Formar personas capaces de contribuir eficientemente al progreso del país, mediante la creación de una conciencia de nación y la estimulación de la capacidad productiva nacional.
- Dotar de una educación apropiada, gratuita y equitativa a todos los dominicanos, sin exclusiones.
- Proteger y orientar la utilización racional de los recursos naturales, la defensa de la calidad del medioambiente y el equilibrio ecológico.
- Fomentar la interacción entre la vida educativa y la vida de la comunidad, a fin de propiciar la apropiación de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo biopsicosocial de los ciudadanos.
- Proveer los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de los planes educativos.

## **2.5 Estructura organizativa**

El Ministerio de Educación (MINERD) tiene una estructura organizativa fundamentada en Viceministerios a partir de las cuales se pueden encontrar direcciones generales, departamentales, secciones, programas y proyectos que son desarrollados bajo los lineamientos de estos viceministerios.

En la actualidad la cartera educativa cuenta con los viceministerios que se encargan de la ejecución de las políticas educativas, los cuales son:

- *Viceministerio de Gestión Administrativa.*
- Viceministerio de Planificación y Desarrollo Educativo
- Viceministerio de Supervisión y Control de la Calidad de la Educación
- Viceministerio de Descentralización y Participación
- Viceministerio de Acreditación y Certificación Docente

## **2.6 Dirección General de Gestión Humana**

La Dirección General de Gestión Humana (DGGH) es una dependencia directa del Despacho del Ministro y el Viceministerio administrativo.

- **Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal**

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, es un órgano técnico-asesor responsable de ejecutar todos los procesos que conllevan al reclutamiento y selección del personal más idóneo para ocupar puestos en el MINRD.

- **Unidad de Gestión de Personal**

El Departamento de Gestión de Personal es un órgano de carácter operativo responsable de coordinar, analizar y ejecutar todas las acciones de personal.

- **Unidad de Registro y Control de Personal**

El Departamento de Expedientes y Registro de Personal es un órgano de carácter operativo responsable de administrar y mantener actualizados los expedientes, así como controlar la asistencia, puntualidad y la carnetización del personal del MINERD.

- **Departamento de Carrera Administrativa**

El departamento de Carrera es un órgano técnico responsable de coordinar las acciones referentes a la incorporación a los sistemas de carrera docente y administrativo.

- **Departamento de Capacitación del Personal y Evaluación del Desempeño**

El Departamento de Capacitación Administrativa es un órgano técnico responsable de coordinar y realizar los estudios diagnósticos de detección de necesidades para la formulación de los planes de formación del personal administrativo del Ministerio de Educación, de igual forma encargado de coordinar las acciones referentes a la calificación, medición y cualificación del ejercicio laboral de los empleados/as.

- **Departamento de Compensación y Beneficios**

Es un órgano administrativo operativo, responsable de coordinar, validar y aplicar todos los incentivos al personal docente según establece la Ley General de Educación 66-97.

- **Departamento de Nómina**

El Departamento de Nómina, es un órgano operativo, responsable del pago de los empleados de la institución, al igual que aplicar todo tipo de retenciones y descuentos de las cuales sean objeto y realizar en coordinación con el departamento de gestión las auditorias de Gestión Humana.

- **Departamento de Procesamiento y Acciones de Personal**

Este es un departamento administrativo, encargado de la automatización de los procesos de nómina y gestión de personal.

- **Sección de Licencias y Permisos**

Es una sección administrativa, encargada de procesar todas las solicitudes de licencias, permisos, vacaciones del personal, pago de lactancia, licencias pre y post natal del personal docente y adicional a esto, coordina y establece las políticas que regirán éstas, acorde a las normativas vigentes.

- **Sección de Pensiones y Jubilaciones**

La sección de Pensiones y Jubilaciones, es un órgano operativo, responsable en tramitar las solicitudes de pensiones y jubilaciones que sean

objetos los empleados de la institución tanto del personal docente y administrativo.

- **Departamento de Resolución de Conflictos**

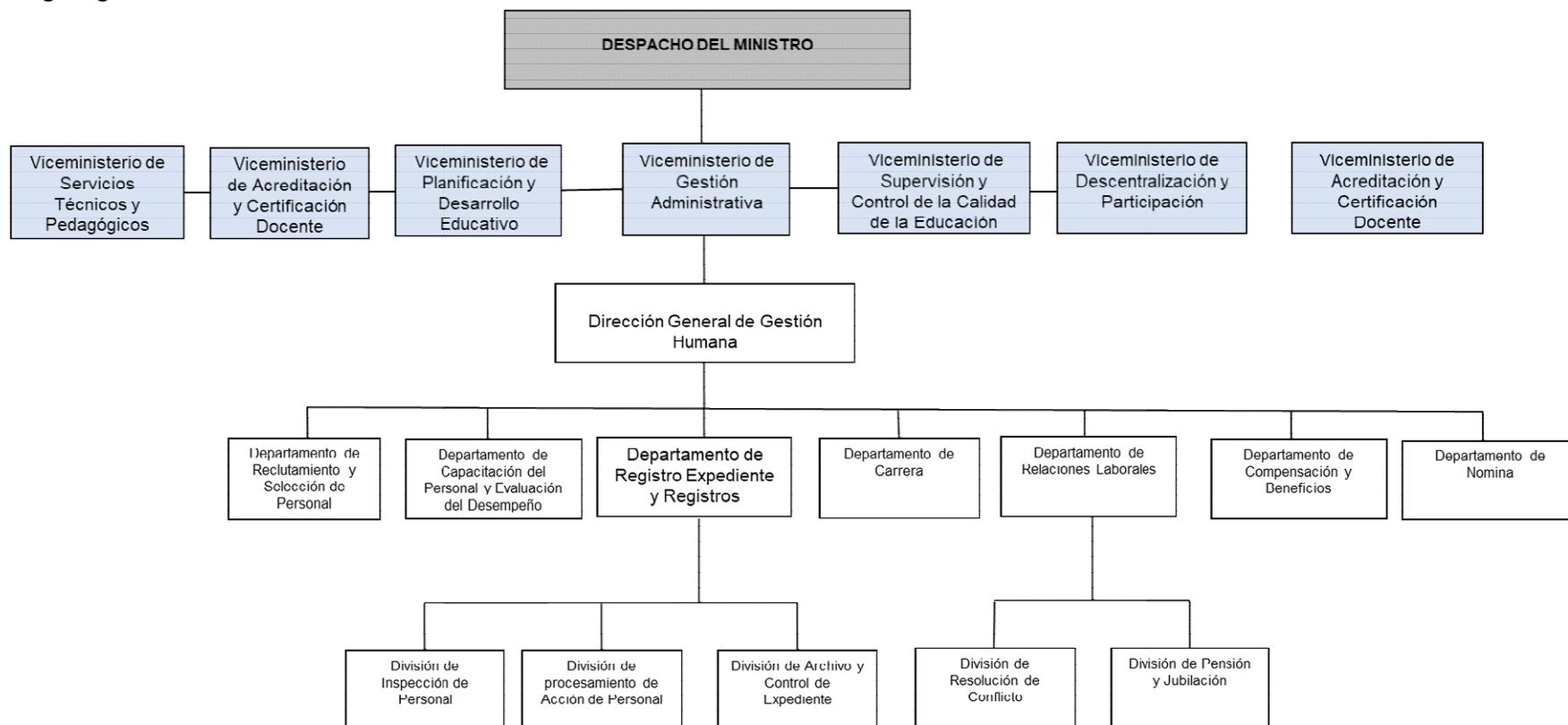
Este departamento es el encargado de tramitar todas las solicitudes de cancelaciones, suspensión, amonestación y tramite de pago de prestaciones laborales del personal desvinculado.

- **Unidad de Inspección de Personal**

Es la unidad de coordinar y llevar a cabo las auditorias de personal tanto docente como administrativo a nivel de todas las Direcciones Regionales y Distritales que conforman el Ministerio de Educación.

**Figura3.**

*Organigrama del Ministerio de Educación.*



**Nota:** Datos tomado de la orden departamental No.23-2017, mediante el cual se modifica la estructura orgánica de la dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

## 2.7. Presentación de los resultados

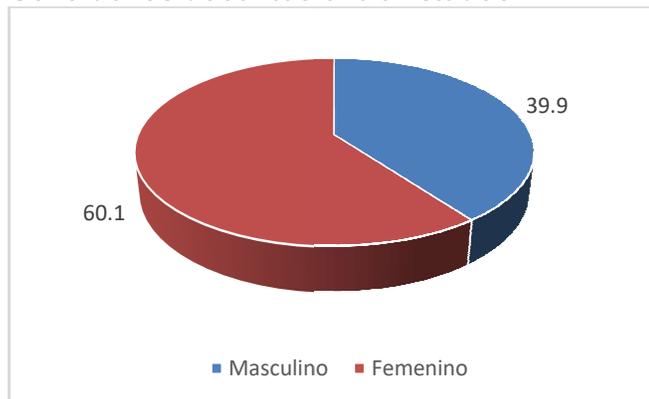
La información obtenida mediante el proceso de encuesta que se le aplicó a la muestra de 165 postulante y 14 colaboradores sobre la percepción del proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, mediante el concurso de oposición arrojaron los siguientes resultados.

### 2.7.1. Estudio de campo realizado a los docentes

Como se presenta en la figura 2, el sexo de los docentes en la mayoría de los casos es femenino, en el 60.1% y masculino en el 39.9%.

**Figura 2**

*Sexo de los docentes entrevistados*

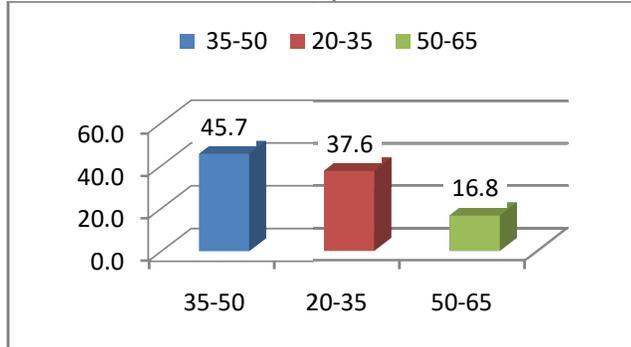


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

En la figura 3, el rango de edad más frecuente fue de 35-50 años con el 45.7%, seguido de 20-35 años con el 37.6% y 50-65 años con el 16.8%.

**Figura 3**

*Edad de los docentes que acudieron al concurso de oposición*

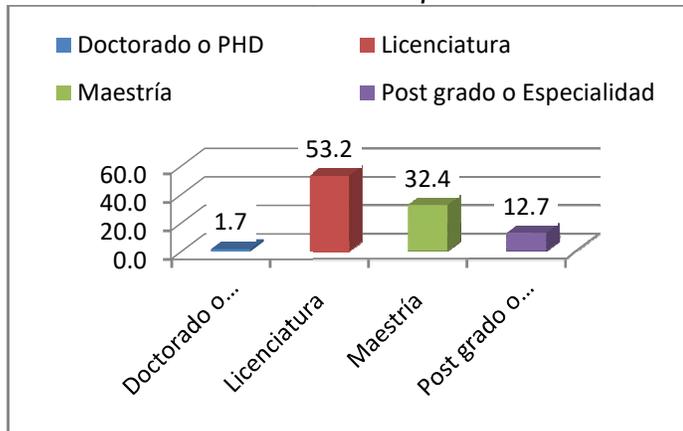


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Se aprecia en la figura 4, el nivel académico de los docentes encuestados manifestó tener 53.2% licenciatura, el 32.4% maestría y el 12.7% postgrado o especialidad, así mismo el 1.7% doctorado.

**Figura 4**

*Grado académico alcanzado por los docentes*

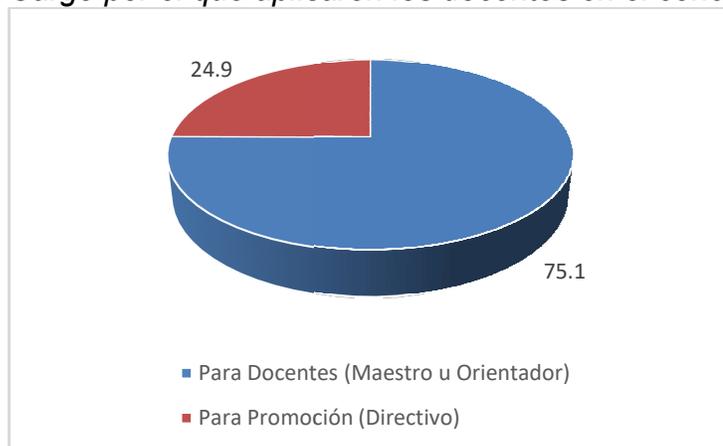


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

En la figura siguiente, el cargo para el cual aplicó la mayoría fue de maestro u orientador en el 75.1%, seguido de promoción de directivo en el 24.9%.

**Figura 5**

*Cargo por el que aplicaron los docentes en el concurso de oposición*

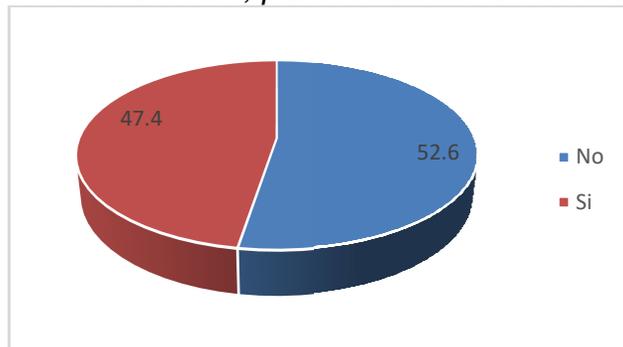


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

La figura 6, muestra los resultados de que el 52.6% no cree que se haya cumplido con los procedimientos establecidos en el estatuto docente, frente a 47.4% que así lo cree.

**Figura6**

*¿Considera usted que se cumplió con el procedimiento establecido en el estatuto docente, para el llamado a concurso?*

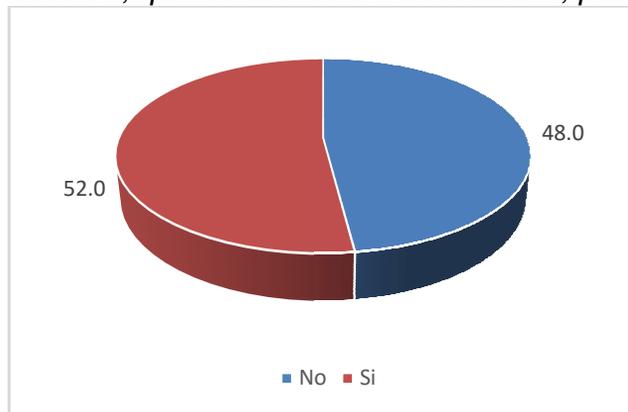


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

A continuación, en la figura 7, de los docentes encuestados el 52.0% está de acuerdo de que, si se cumplió con el tiempo establecido de acuerdo al estatuto docente, mientras que el 48% restante arrojo que no se cumplió.

**Figura7**

*¿Se cumplió con el tiempo establecido en el Art.16, literal c, del estatuto docente, que establece 45 días hábiles, para su publicación?*

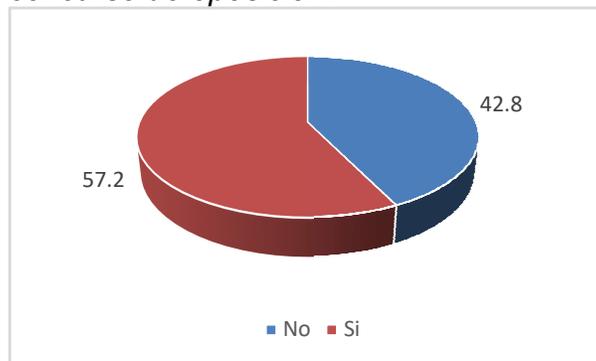


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

En generalidad como lo muestra la figura 8, el 57.2%, expresó haber agotado el proceso del concurso de oposición y el 42.8% no agoto dicho proceso.

**Figura8**

*¿Para ingresar al sistema educativo como docente, agotó el proceso de concurso de oposición?*

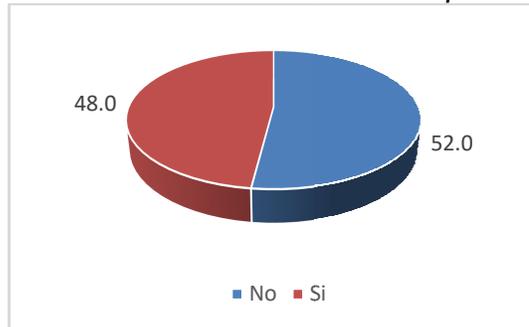


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

La figura 9, arroja el resultado de que el 52.0% no está de acuerdo con el proceso actual para seleccionar el personal docente en el sistema educativo público, otro 48.0% se siente identificado con el proceso.

**Figura9**

*¿Está usted de acuerdo con este proceso para la selección de personal docente del sistema educativo público?*

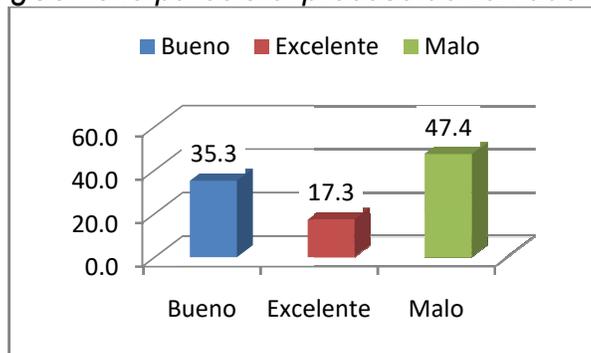


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

Los datos que se pronuncian en la figura 10, revelaron que el 47.4% exteriorizó que el proceso de reclutamiento y selección del personal docente implementado por el ministerio de educación, es malo, mientras que el 17.3% regular y un 35.3% como bueno.

**Figura10**

*¿Cómo le pareció el proceso de llamado a concurso?*

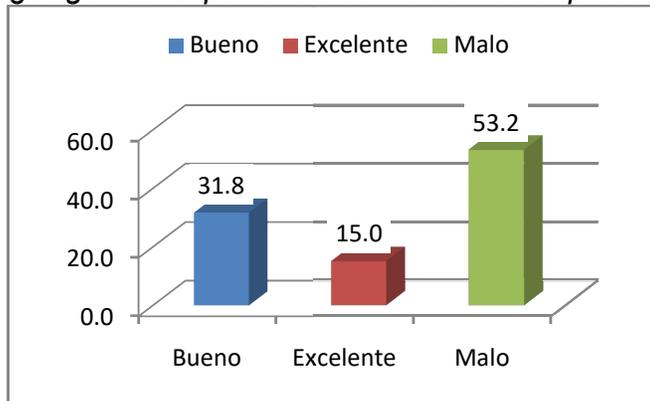


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Uno de los aspectos más importante que arrojan los resultados como muestra la figura 11, es que los docentes califican el proceso, como malo en un 53.2%, bueno en el 31.8% y excelente en el 15.0%. La mayoría lo califica negativamente.

**Figura 11**

*¿Según su experiencia cómo califica el proceso?*

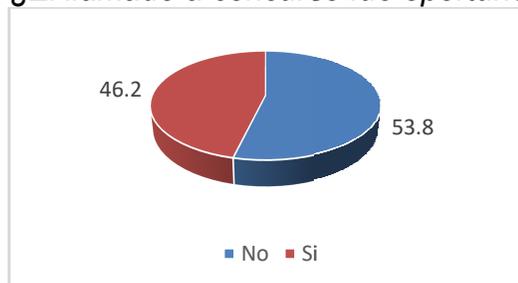


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

La gran mayoría de los encuestado cuando se le consultó sobre su parecer en los aspectos sobre el llamado a concurso de oposición como lo muestra la figura 12, indicaron que el 53.8% de los docentes no cree que el llamado fue oportuno, de igual modo el 46.2% lo considera oportuno.

**Figura 12**

*¿El llamado a concurso fue oportuno en los requerimientos solicitados?*

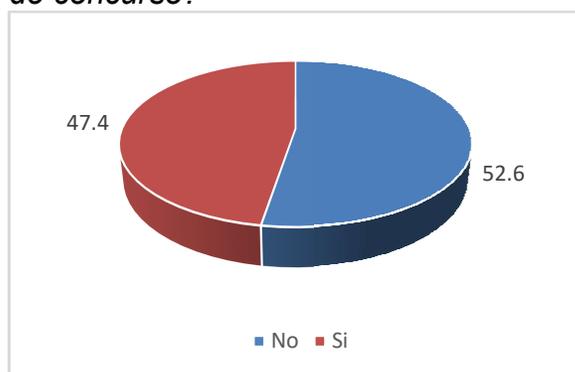


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Con relación al manejo de la plataforma como se muestra en la figura 13, resultó que el 52.6% de los docentes encuestado considero que la plataforma no era intuitiva ni amigable, y el otro 47.4% expreso lo contrario.

**Figura 13**

*¿Le pareció amigable o intuitiva la plataforma de inscripción de los procesos de concurso?*

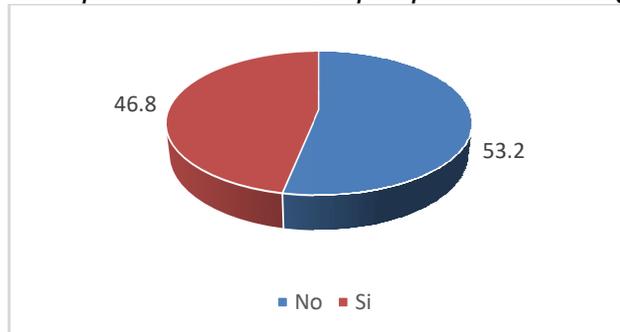


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

El 53.2% del personal encuestado como lo expresa la figura 14, indicó no haber recibido la asistencia necesaria para la inscripción del concurso por parte de los organizadores y el otro 46.8% se arrojó que si se dio la asistencia.

**Figura 14**

*¿Recibió la asistencia necesaria al momento de realizar el proceso de inscripción del concurso por parte de los organizadores del proceso?*

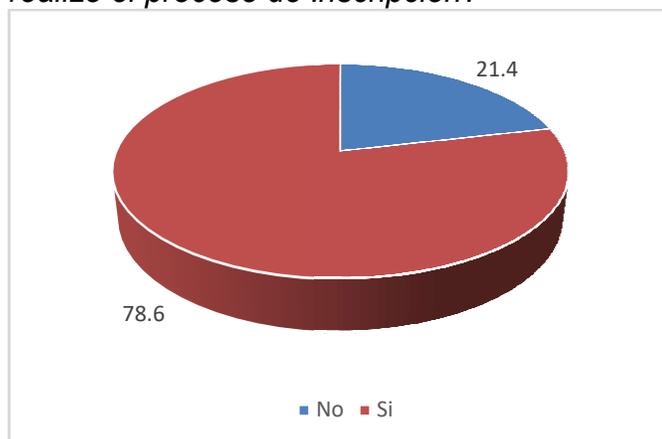


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

En los resultados mostrados en la figura 15, se identificaron que el 78.6% de los encuestado, sostuvo que recibió de manera oportuna respuesta de la valoración de su perfil, en cambio un 21.4% considero que la respuesta la valoración de su perfil no oportuna.

**Figura 15**

*¿Obtuvo de manera oportuna respuesta de la valoración de su perfil, cuando realizo el proceso de inscripción?*

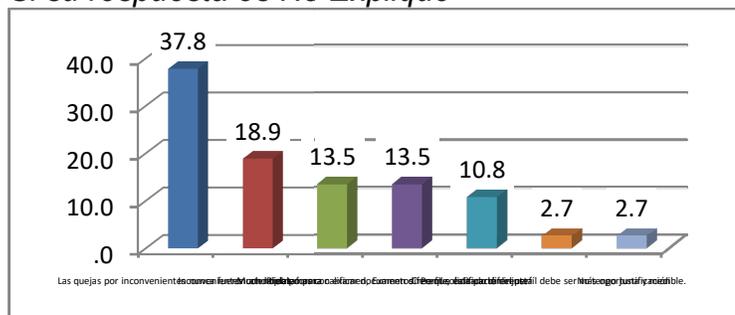


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Del 21.4% de la figura 15, donde arrojó que no obtuvo de manera oportuna la valoración del perfil, la figura siguiente muestra los resultados obtenidos por los docentes encuestados, que de manera negativas indicaron respuestas del proceso, donde las más comunes fueron que sus quejas no fueron atendidas con el 37.9% además de inconvenientes con la plataforma en el 18.9%, seguido de mucho tiempo para calificar los documentos con un 13.5%, así mismo identificaron problemas con los exámenes y calificaciones injustas con un 10.8% y los renglones siguientes no menos importantes la parte del perfil con 2.7% y sin justificación con un 2.7%.

**Figura 16**

*Si su respuesta es No Explique*

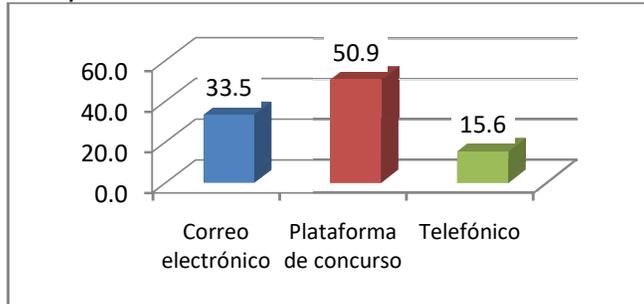


**Nota:** Datos extraído de la figura 15.

Los docentes encuestados indicaron que fueron notificados por varios medios al momento de tomar las pruebas en los cuales el 50.9% fue mediante la plataforma donde este fue el medio de notificación más utilizado, seguido de correo electrónico en el 33.5% y telefónico en el 15.6%.

**Figura 17**

*¿Por cuál medio fue usted notificado para tomar las pruebas en el concurso de oposición?*

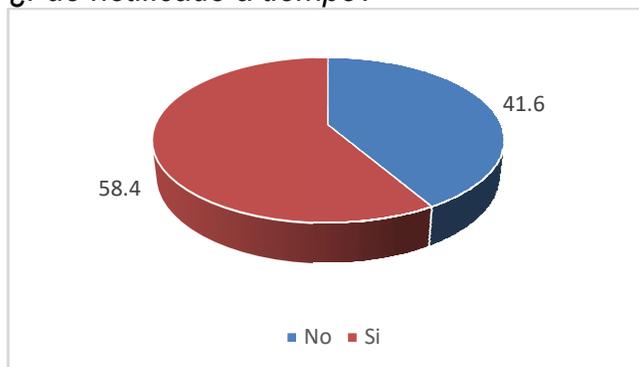


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

En este renglón que muestra la figura 18, el 58.4% indicó que fue notificado a tiempo y el 41.6% dice todo lo contrario.

**Figura 18**

*¿Fue notificado a tiempo?*

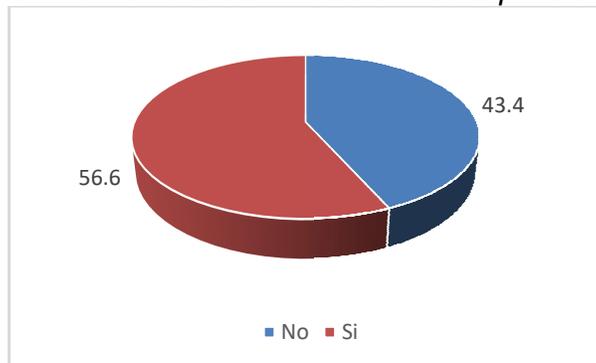


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

La figura a continuación muestra el resultado del personal encuestado, donde consideró que se llevó a cabo el protocolo de la validación de sus credenciales con El 56.6%, y el 43.4% entendió que esto no fue cumplido.

**Figura 19**

*¿El día de aplicación de pruebas, se llevó a cabo el protocolo de validación de sus credenciales a fin de evitar posibles fraudes?*

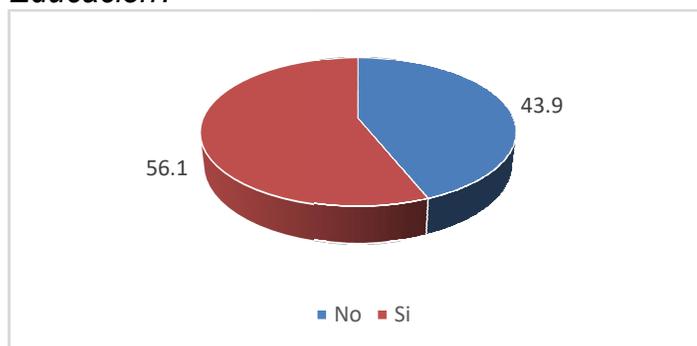


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

La figura siguiente muestra que el 56.1% indicó haber recibido instrucciones adecuadas por parte del personal capacitado, mientras que el 43.9% indicó que no las recibió.

**Figura 20**

*¿A la hora de tomar las pruebas recibió las instrucciones adecuadas, por parte de un personal capacitado para eso, por parte del Ministerio de Educación?*

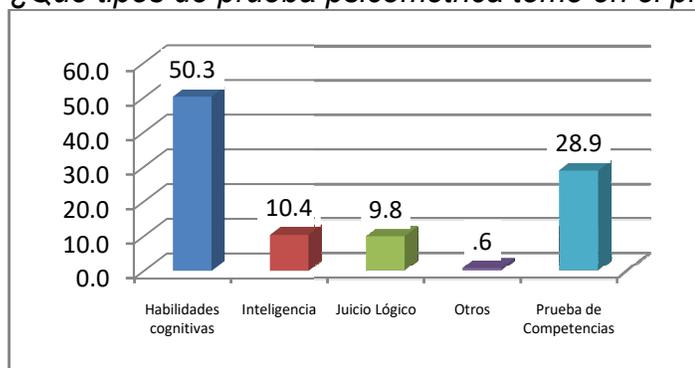


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

De acuerdo con los docentes encuestado en la figura 21, las pruebas que recibieron fueron habilidades cognitivas en el 50.3%, pruebas competencias en el 28.9% al igual que las pruebas de inteligencias con 10.4%, seguido de la prueba de juicio lógico con 9.8% y un .6 % indico recibir otras pruebas.

**Figura 21**

*¿Qué tipos de prueba psicométrica tomo en el proceso de concurso?*

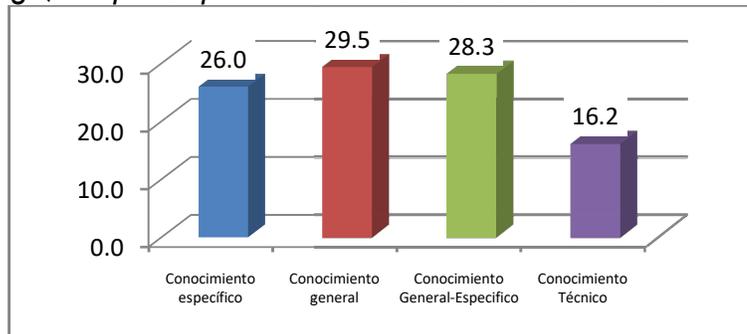


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Mientras que en la figura 22, las pruebas de acuerdo a los docentes encuestados fueron diversas, donde el desconocimiento específico obtuvo un 26.0%, conocimiento general 29.5%, conocimiento general y específico 28.3% y conocimiento técnico 16.2%.

**Figura 22**

*¿Qué tipo de prueba referente a su área recibió?*

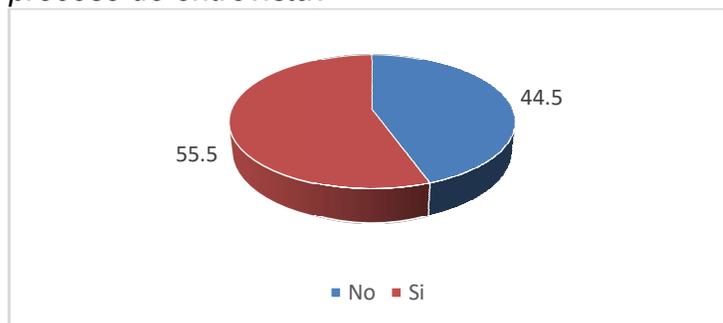


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Después de recibir las pruebas el 55.5% indicó haber agotado el proceso de entrevista, de igual manera el 44.5% no lo agoto, debido a que no paso el proceso de concurso.

**Figura 23**

*¿Después de recibir las pruebas psicológicas y de conocimiento, agotó el proceso de entrevista?*

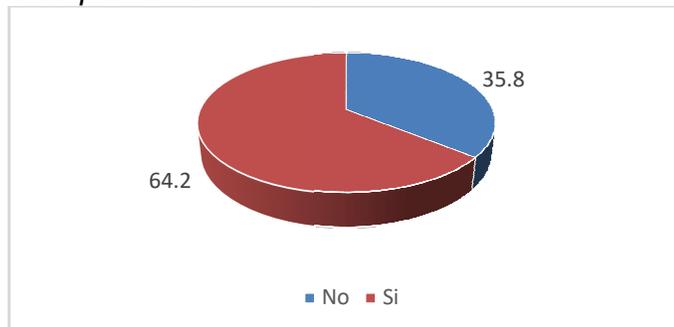


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

En la investigación los resultados que se obtuvieron acerca del proceso de la aplicación de las pruebas era diáfano y transparente como se visualiza en la figura 24, donde la mayoría de los encuestados considera que el proceso es transparente con un 64.2%, en cambio el 35.8% no lo considera así.

**Figura 24**

*¿Considera que el proceso de aplicación de las pruebas fue diáfano y transparente?*

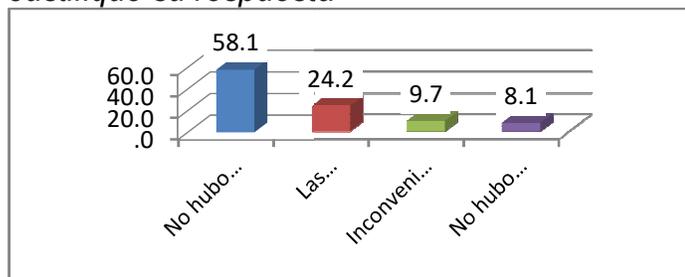


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Aquel 35.8% de los docentes encuestado, como lo muestra la figura 25, dice que no lo consideran transparente, fue porque que hubo demasiadas irregularidades en un 58.1%, el 24.2%, entendió que las pruebas no se correspondían con lo examinado, el 9.7% presentó inconvenientes con la plataforma y el otro 8.1% no explicación.

**Figura 25**

*Justifique su respuesta*

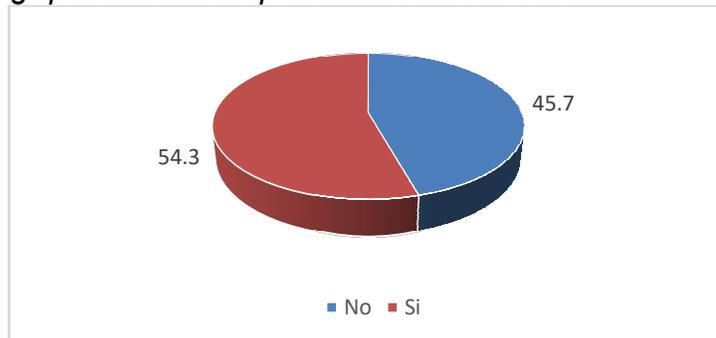


**Nota:** Datos extraído de la figura 24.

El 54.3% indicó haber aprobado el proceso del concurso como muestra la figura 26, mientras que el 45.7% no aprobó.

**Figura 26**

*¿Aprobó usted el proceso de concurso?*

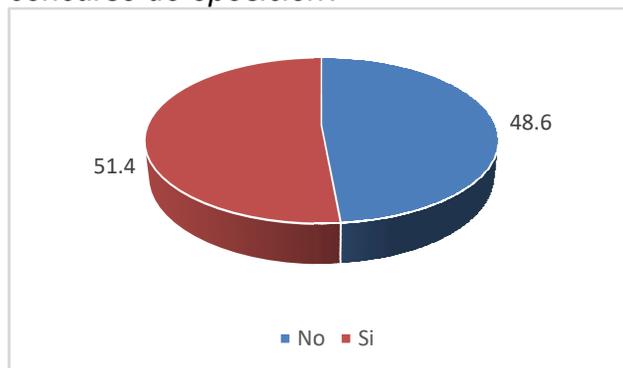


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

El 51.4% indicó haber sido designado en el cargo por el cual aplicó en el proceso del concurso de oposición y el otro 48.6% indico no haber sido nombrado como lo muestra la figura siguiente.

**Figura 27**

*¿Fue designado o nombrado en el cargo por el cual aplicó en el proceso de concurso de oposición?*

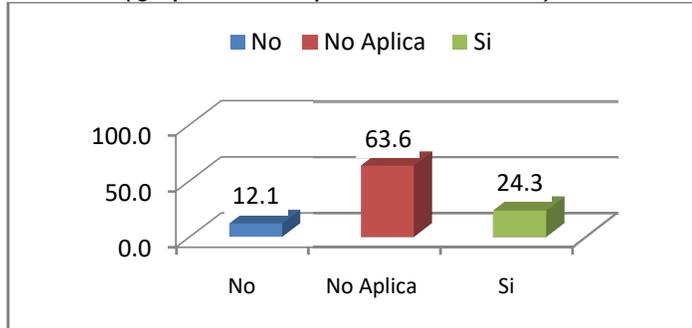


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Mientras que en el caso de los postulantes que participaron para cargos a directores el 24.3% indicó si haber sido designado para el centro por el cual concurso, el 12.1% restante indicó que no, mientras que, el 63.6% no participo para cargos directivos.

**Figura 28**

*¿Fue promovido y/o designado en el centro por el cual usted aplicó como director (¿Aplica solo para directores?)*

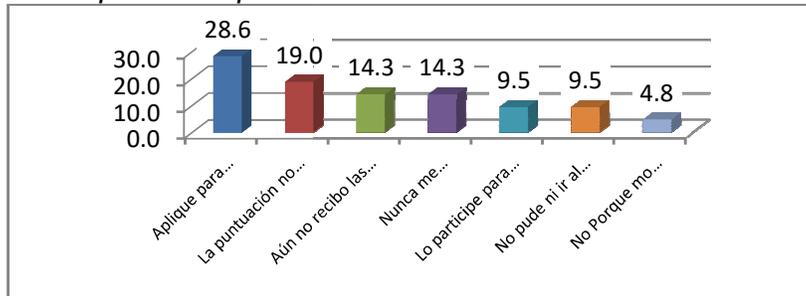


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Del 12.1% de los postulantes a cargos directivos que indicaron que no fueron designado para el centro que aplico, el 19.0% indicaron que no obtuvieron la puntuación adecuada, seguido de los que no recibieron las calificaciones con un 14.3% y nunca lo llamaron en el 14.3%, el 9.5% indicaron que no pudieron continuar el proceso porque suspendieron el mismo, otro 9.5% participo para el cargo pero no fue designada, así mismo un 28.6% no participo para este cargo y un 4.8%, no concluyo la primera etapa.

**Figura 29**

*Justifique su respuesta*

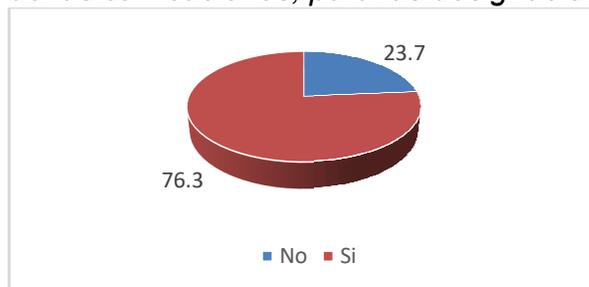


**Nota:** Datos extraído de la figura 28.

En la figura siguiente, El 76.3% entiende que el estatuto establecido fue respetado y el 23.7 entiende que no fue respetado el principio establecido en el estatuto del docente acerca del orden de las calificaciones para ser designado.

**Figura 30**

*¿Se respetó el principio establecido en el estatuto docente acerca del orden de las calificaciones, para las designaciones en el sistema educativo?*

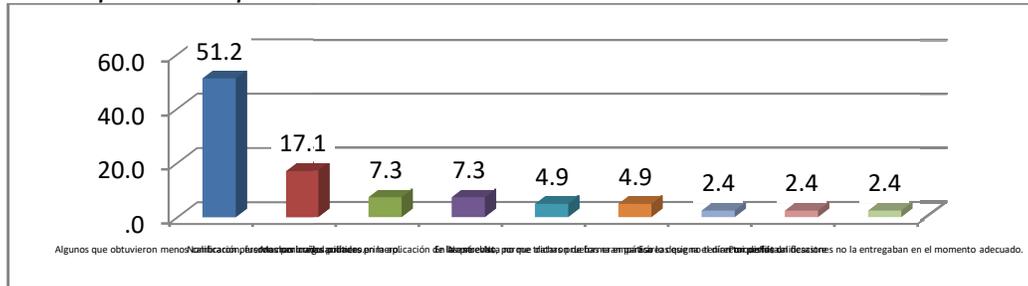


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Del 23.7% de los docentes encuestado entendían que el principio del estatuto docente acerca del orden de las calificaciones no fue respetado el 51.2% indicó que algunos que obtuvieron menos calificaciones fueron nombrados primero, el 17.1% entendía que nombraban personas por cuñas políticas, el 12.2% entendía que había muchas irregularidades en la aplicación y el contenido de las pruebas, en ese mismo orden el 7.3% entendía que al momento de entrevista los que conformaban la comisión no eran empáticos y las decisiones finales la tenía el director distrital y el otro 4.8% califico como un desastre el proceso porque sus calificaciones finales no fueron entregadas de manera oportuna.

**Figura 31**

*Justifique su respuesta*

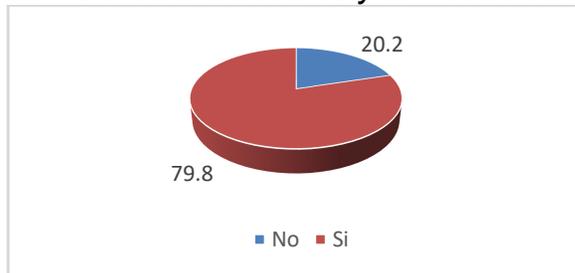


**Nota:** Datos extraído de la figura 30.

En la figura 32, la perspectiva del personal encuestado cree que fue efectivo el proceso de formación de las comisiones evaluadoras y calificadoras del concurso con un 79.8%, el 20.2% considera que las comisiones no eran efectivas para este proceso.

**Figura 32**

*¿Según sus consideraciones fue efectivo el proceso de formación de las comisiones evaluadoras y calificadoras del concurso?*



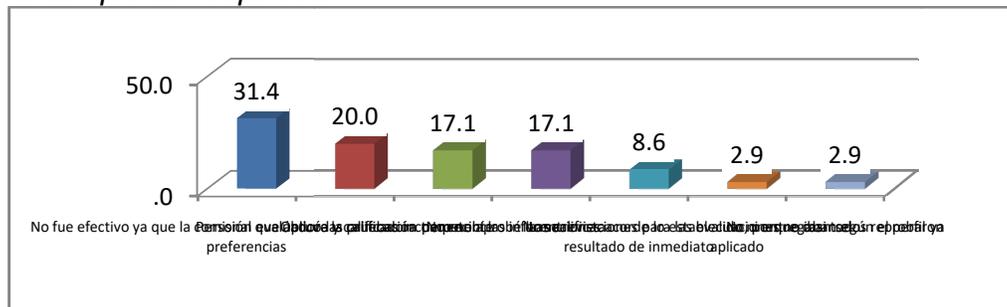
**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

Aquellos que conforman el 20.2% de los docentes encuestados que no consideran el proceso como efectivo el 31.4% indicaron que las comisiones de concurso tienen preferencias con algunos postulantes como se muestra en la figura 33, el 20.0%. considero que el personal que aplicó las pruebas era incompetente, el 17.1, aprobó las primeras etapas, pero no alcanzo la puntuación para ir a entrevista, otro 25.7% no recibió las

informaciones de lugar y los resultados no eran entregados de inmediato, otros 5.8% consideraban que las calificaciones para las evaluaciones no iban con el perfil ya aplicado por tanto reprobaban el proceso.

**Figura 33**

*Justifique su respuesta*

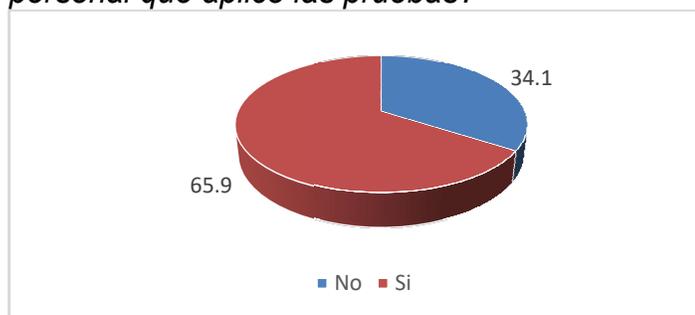


**Nota:** Datos extraído de la figura 32.

El 65.9% de los docentes encuestados como se muestra en la figura siguiente indicó, que las orientaciones recibidas por parte del personal que aplicó las pruebas fueron efectivas y el 34.1% no las considera así.

**Figura 34**

*¿Considera efectivo y prudente las orientaciones y asistencia ofrecida por el personal que aplico las pruebas?*

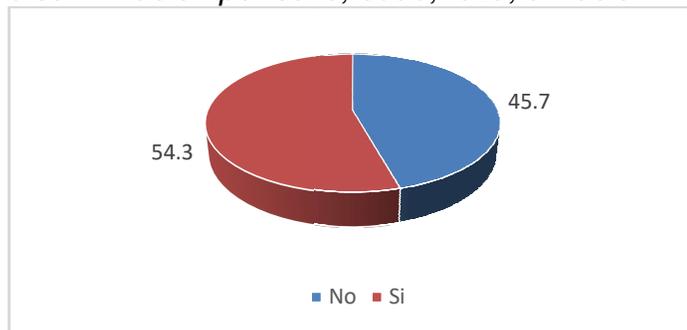


**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

El 54.3% indicó que los concursos están elaborados de acuerdo a la constitución y ley 66-97, sobre la discriminación, mientras que el 45.7% entiende todo lo contrario.

**Figura 35**

*¿A su juicio los concursos de oposición cumplen con el principio establecido en la Constitución Dominicana y la ley de Educación 66-97, sobre la no discriminación por sexo, edad, raza, afiliación?*



**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021

Entre las recomendaciones las más nombrada según los docentes encuestados y como se muestra en la figura 36, fue mejor transparencia en el 17.9%, adaptar las pruebas a la realidad dominicana en el 10.4% y mejorar la plataforma en el 10.4%, mejorar los procesos de comunicación con el 9.2%, seguido de la no interferencia de partidos políticos con un 8.1%, así mismo la contratación de un personal competente con el 6.9%, un 19% considera que este proceso debe darse anualmente, simplificando los procesos, capacitando a los docentes, de esa misma forma identificar un mejor criterio y lugar para la aplicación de las pruebas, el 18.1% restante considera que se deben aplicar los procesos correctos, incluir todas las áreas, también a extranjero, no demorar tanto tiempo para hacerlo y que se aplique igual que antes.

**Figura 36**

*¿Qué recomendación de mejoras sugiere para próximos procesos de concursos de oposición docentes?*



**Nota:** Encuesta aplicada a los participantes sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, 11 de noviembre 2021.

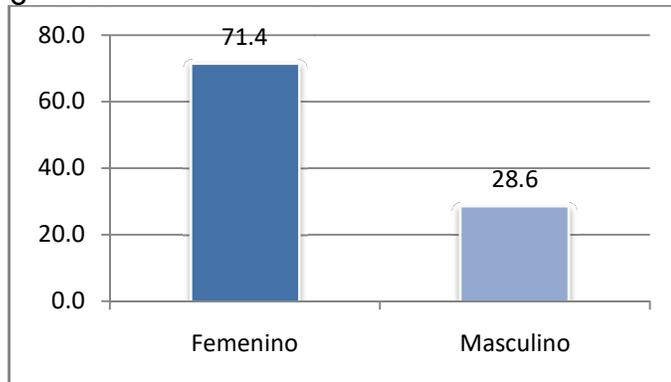
### **2.7.2. Encuesta realizada al personal de recursos humanos sobre el Proceso de Reclutamiento de Personal Docente.**

A continuación, el análisis de los resultados arrojados en la encuesta realizada a los colaboradores que participan sobre la percepción del proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación.

En la figura siguiente se muestra que el sexo del personal de recursos humanos que predomina en la participación del proceso pertenece al género femenino con el 71.4%, y masculino con el 28.6%

**Figura 37**

¿Sexo?

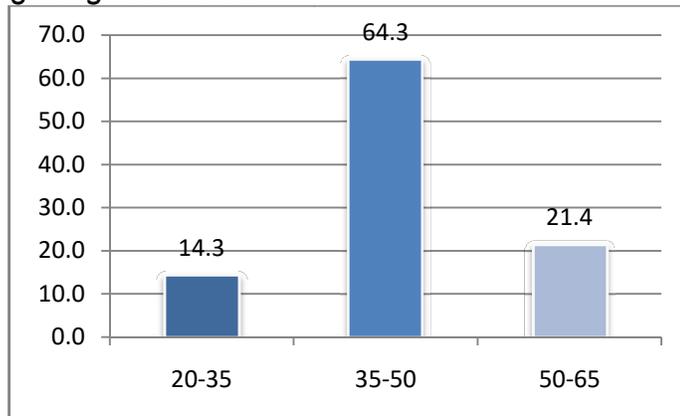


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura 38 se muestra que el rango de edad más frecuente fue 35-50 años con el 64.3%, seguido de 50-65 años con el 21.4% y 20-35 años con el 14.3%.

**Figura 38**

¿Rango de edad?

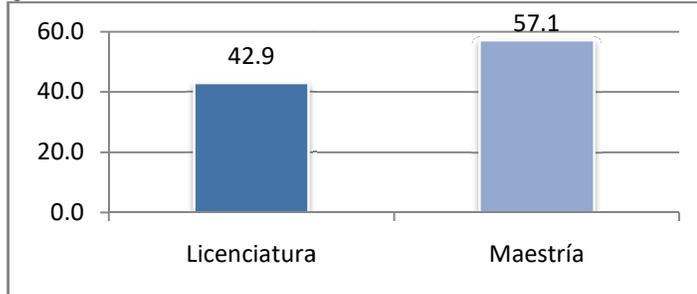


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021

En la figura a continuación se muestra que el 57.1% del personal de recursos humanos tiene maestría y el 42.9% licenciatura.

**Figura 39**

*¿Nivel académico?*

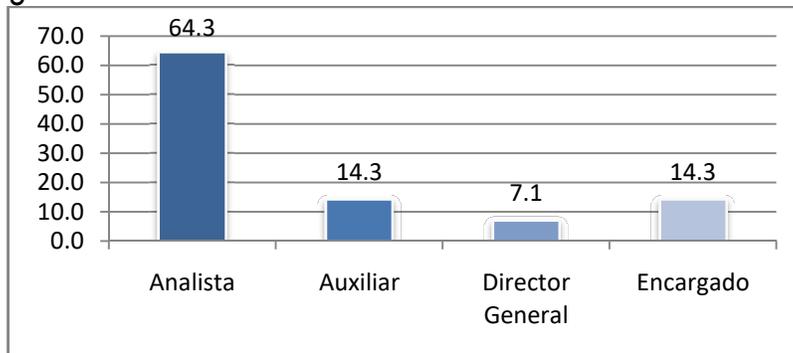


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021

En la figura siguiente se muestra que en cuanto a los puestos, el 64.3% es analista, 14.3% auxiliar, 14.3% encargado y 7.1% director general.

**Figura 40**

*¿Puesto en la institución?*

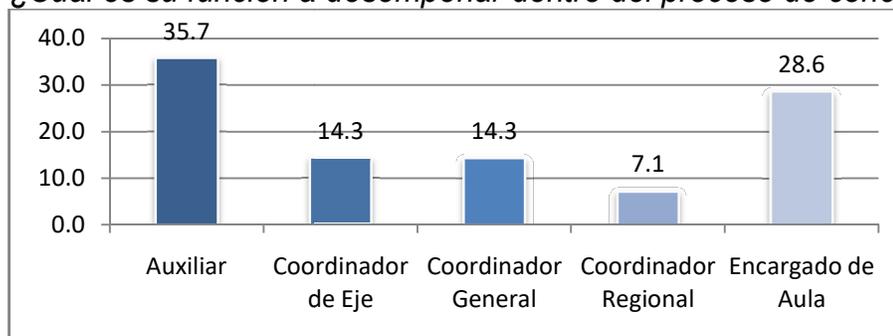


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que dentro del proceso del concurso las funciones desempeñadas fueron auxiliar en el 35.7%, encargado de aula en el 28.6%, coordinador de eje en el 14.3% y coordinador general en el 14.3% y el otro 7.1% coordinador regional.

**Figura 41**

*¿Cuál es su función a desempeñar dentro del proceso de concurso?*

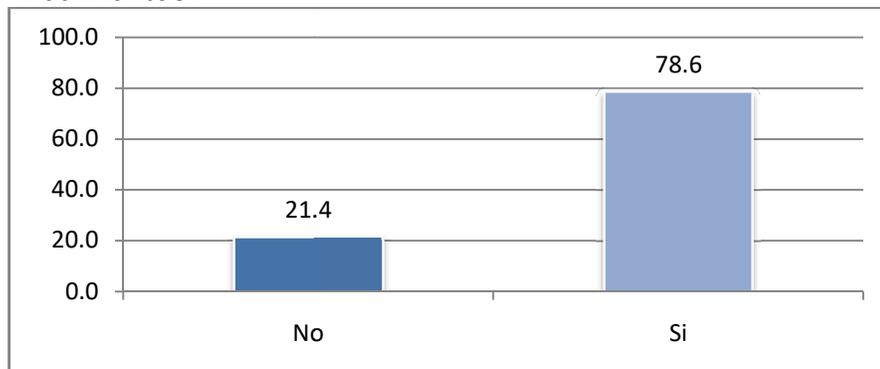


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021

En la figura 42, se muestra que el 78.6% indicó conocer el instrumento legal que rige el concurso de oposición y sus lineamientos, mientras que el 21.4% no lo conoce.

**Figura 42**

*¿Conoce usted el instrumento legal que rige el concurso de oposición y sus lineamientos?*

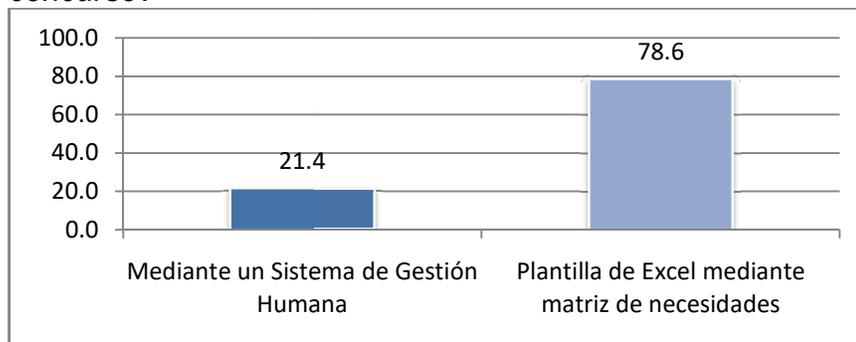


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021

En la figura siguientes se muestra que el 78.6% expresó que se identifican las necesidades o plazas vacantes mediante una plantilla de Excel con matriz de necesidades y 21.4% mediante un sistema de gestión humana.

**Figura 43**

*¿Cómo se identifican las necesidades o plazas vacantes, para el llamado a concurso?*

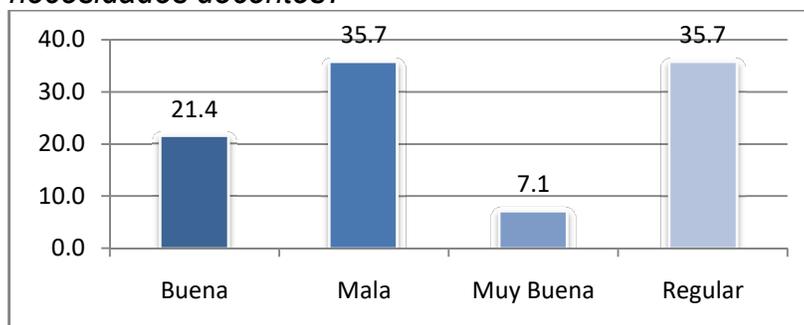


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que las herramientas para detección de necesidades de los docentes los de recursos humanos indicaron que es mala en el 35.7%, regular en el 35.7%, buena en el 21.4% y muy buena en el 7.1%.

**Figura 44**

*¿Cómo considera las herramientas a utilizar para la detención de las necesidades docentes?*

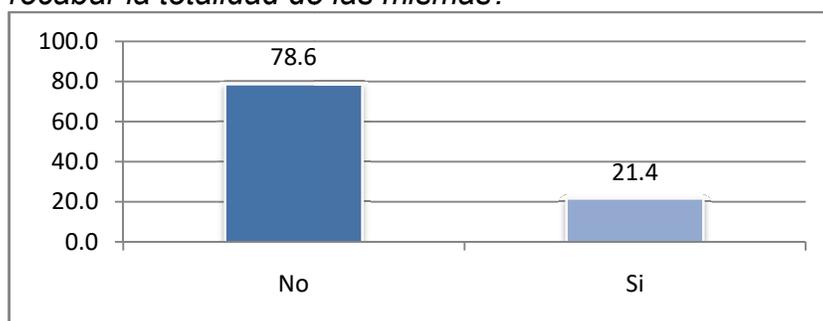


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura 45, se muestra que el 78.6% entiende que el procedimiento utilizado para detectar las necesidades no es efectivo, en cambio el 21.4% lo considera efectivo.

**Figura 45**

*¿El procedimiento utilizado para detectar las necesidades es efectivo, para recabar la totalidad de las mismas?*

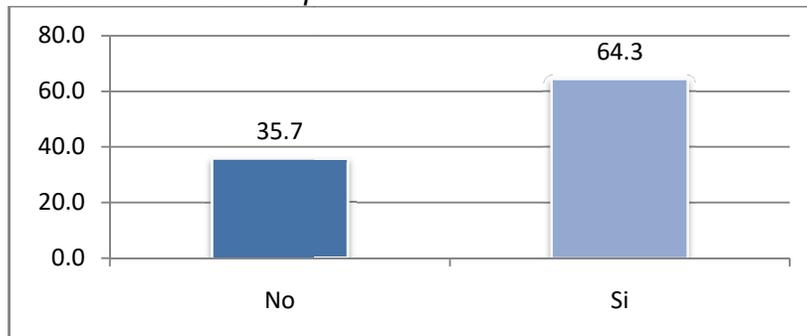


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 64.3% expresó haber recibido entrenamiento para llevar a cabo las funciones dentro del proceso, a diferencia del 35.7% que dice no haberla recibido.

**Figura 46**

*¿Recibió la capacitación o entrenamiento requerido, para llevar a cabo sus funciones dentro del proceso?*

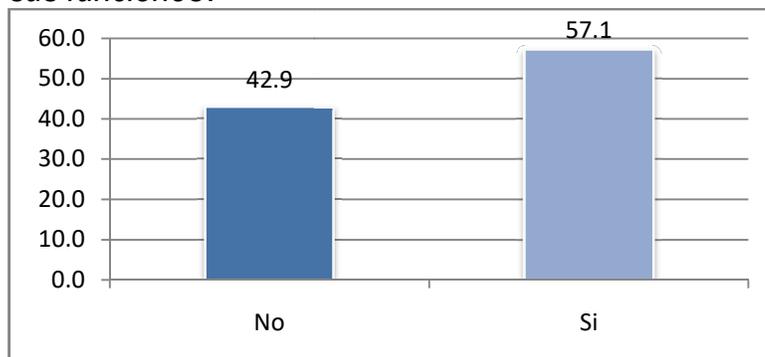


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura a continuación se muestra que el 57.1% de los colaboradores encuestados recibido los recursos y herramientas necesarias para realizar sus funciones, y el 42.9% entendió que no lo recibió.

**Figura 47**

*¿Le fueron facilitados los recursos y herramientas necesarias para realizar sus funciones?*

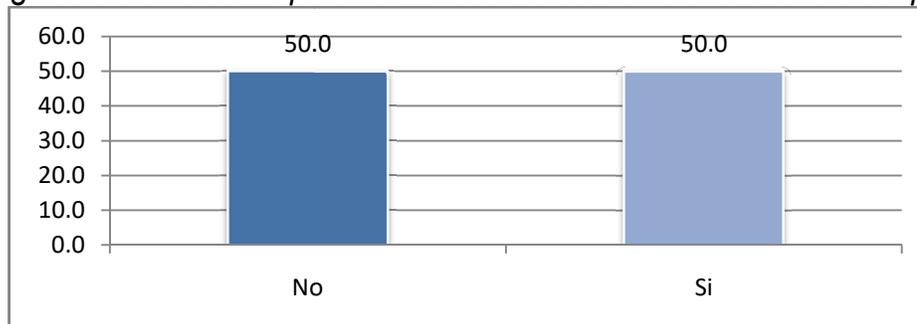


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 50.0% expresó haber recibido una descripción detallada de sus funciones dentro del proceso, frente a otro 50% que indicó que no.

**Figura 48**

*¿Recibió una descripción detallada de sus funciones dentro del proceso?*

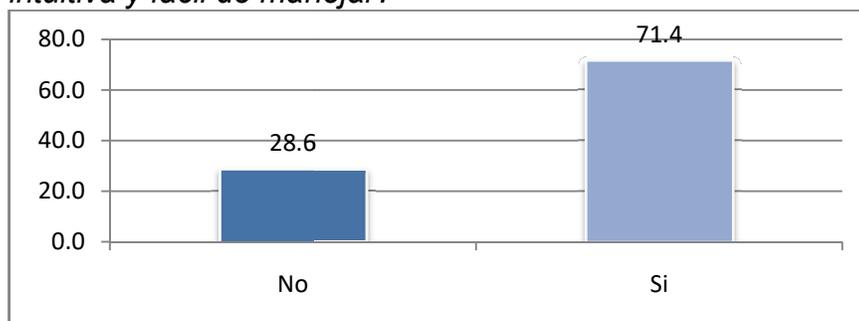


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 71.4% entiende que la plataforma es intuitiva y fácil de manejar, pues el 28.6% no lo considera así.

**Figura 49**

*¿A la hora de la validación de expedientes, la plataforma de concurso fue intuitiva y fácil de manejar?*

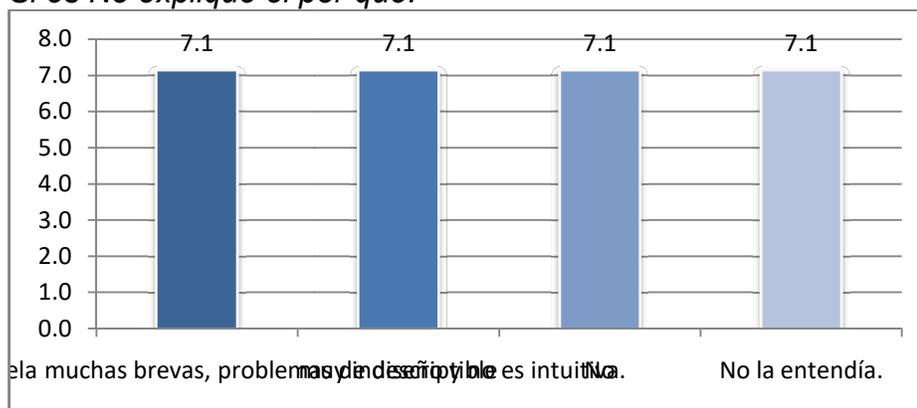


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021

Del 28.6% de los colaboradores encuestados la figura siguiente se muestra que aquellos que no lo consideran así tuvieron varias razones, entre ellas que la plataforma presenta problemas de diseño 7.1%, no es entendible con un 7.1%, y es indescriptible con 7.1% y otro 7.1% se abstuvo de comentar.

**Figura 50**

*Si es No explique el por qué.*

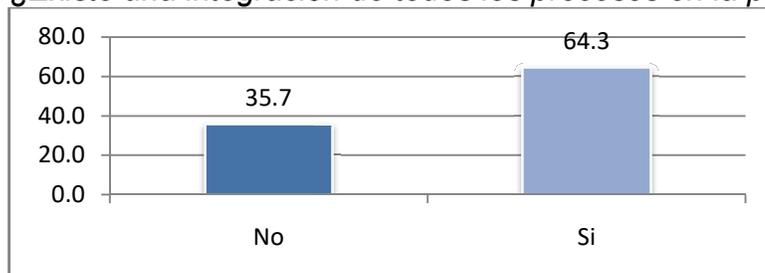


**Nota:** Datos extraído de la figura 49.

En la figura siguiente se muestra que el 64.3% entiende que si existe una integración de todos los procesos de la plataforma de concursos, en cambio el 35.7% no lo cree así.

**Figura 51**

*¿Existe una integración de todos los procesos en la plataforma de concurso?*

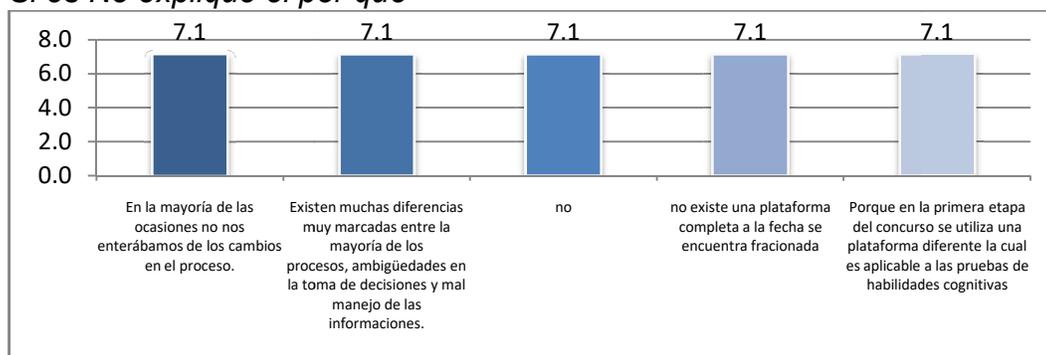


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura 52, refleja que el 35.7% de los colaboradores de recursos humanos encuestados no consideran que los procesos de la plataforma de concurso son integrados, las razones que ellos entienden, un 14.2% no se enteraban de los cambios en el proceso, en los procesos existe muchas diferencias marcadas ambigüedades en la toma de decisiones, mal manejo de las informaciones, por otro lado 14.2% entiende de que no existe una plataforma completa integrada en todos sus aspectos, desde la primera etapa del concurso, ya que la existente se encuentra fraccionada, y un 7.1% no identifico ninguna razones.

**Figura 52**

*Si es No explique el por qué*

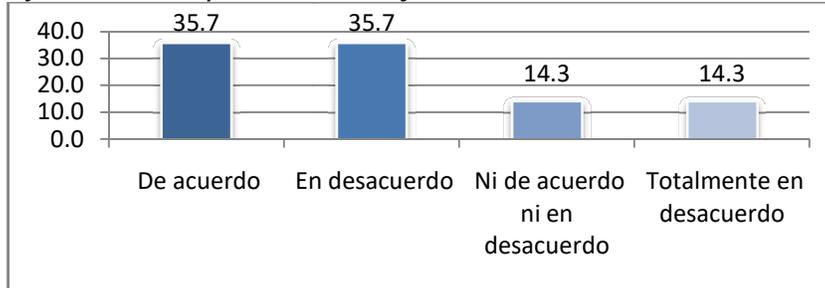


**Nota:** Datos extraído de la figura 51

En la figura siguiente se muestra que el 35.7% está de acuerdo que los métodos actuales ayudan a cumplir los objetivos, el 35.7% está totalmente de acuerdo, 14.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 14.3% está totalmente en desacuerdo.

**Figura 53**

*¿Considera usted que los métodos actuales de reclutamiento y selección ayudan a cumplir con los objetivos institucionales?*

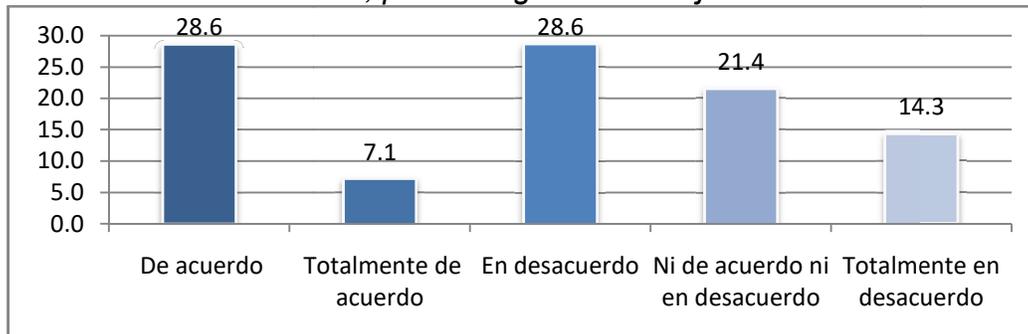


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente de los colaboradores encuestados se muestra que el 28.6% está de acuerdo, un 28.6% en desacuerdo, por otro lado un 21.4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 14.3% está totalmente en desacuerdo mientras que un 7.1% totalmente de acuerdo, con que el proceso de reclutamiento y selección del personal docentes es lo suficientemente efectivo para el logro de los objetivos institucionales.

**Figura 54**

*¿Cree que el proceso de reclutamiento y selección actual es lo suficientemente efectivos, para el logro de los objetivos institucionales?*

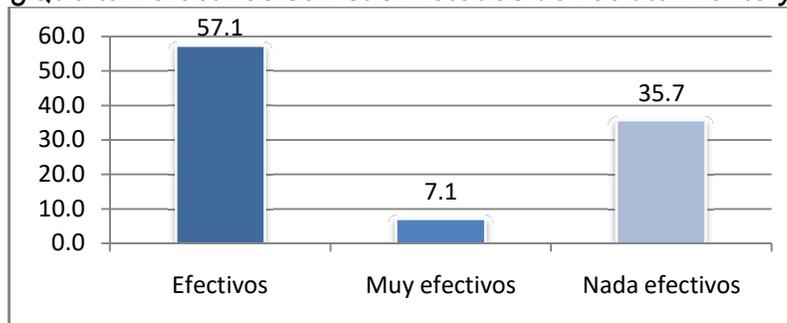


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 57.1% entiende que los métodos de reclutamiento son efectivos, 35.7% que son nada efectivos y un 7.1% lo considera muy efectivo.

**Figura 55**

*¿Qué tan efectivos son sus métodos de reclutamiento y selección?*

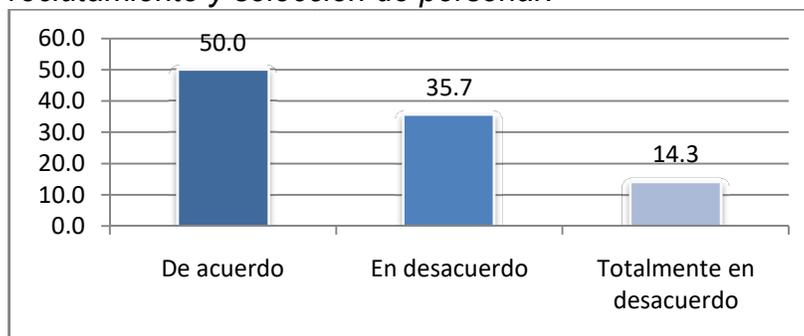


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 50.0% entiende que existe equidad y confiabilidad en el proceso, 35.7% está en desacuerdo con esta postura y 14.3% está totalmente en desacuerdo.

**Figura 56**

*¿Considera que existe la equidad y confiabilidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal?*

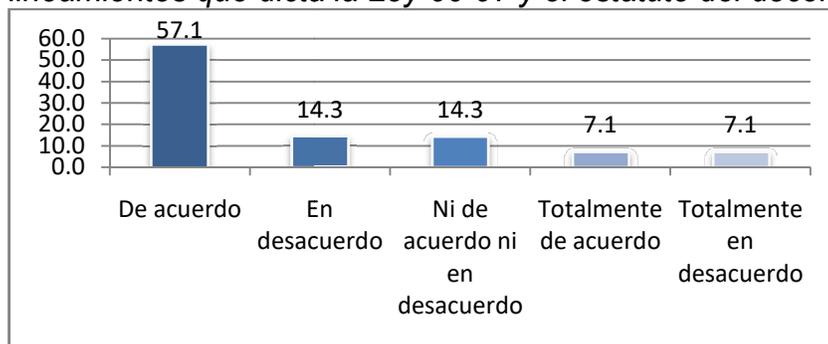


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura 57, se muestra que el 57.1% entiende que el proceso cumple con la Ley 66-97 y el estatuto docente, un 14.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo un 14.3% en desacuerdo, otro 7.1% está totalmente de acuerdo, mientras que un 7.1% considera estar en totalmente en desacuerdo.

**Figura 57**

*¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección se basa en los lineamientos que dicta la Ley 66-97 y el estatuto del docente?*

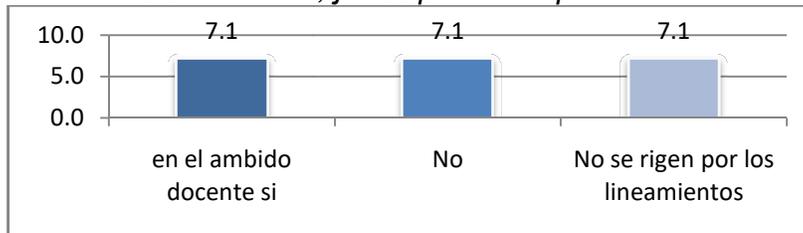


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente en relación a la 21.4 de los colaboradores que no están de acuerdo con que los procesos estén alineados lo que dicta la ley 66-97 y el estatuto del docente, se muestra que aquellos que no están de acuerdo indicaron que solo en el ámbito docente en el 7.1% y que no se rigen por los lineamientos en el 7.1% y otros que no justificaron sus respuesta en un 7.1%.

**Figura 58**

*Si no está de acuerdo, justifique su respuesta*

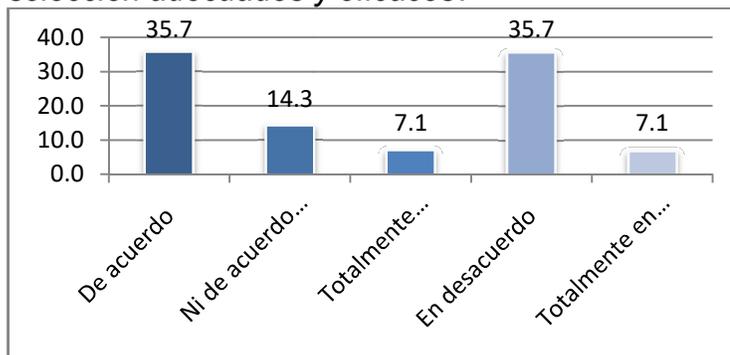


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 35.7% está de acuerdo que la institución cuenta con una política y procedimiento adecuados y eficaces, no obstante 35.7% está en desacuerdo, 7.1% está totalmente de acuerdo, pero 7.1% está totalmente en desacuerdo, por otro lado, el 14.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. La población en este caso está dividida equitativamente ante las diferentes posiciones. El 35.7% entiende que los métodos actuales de selección de personal elevan la calidad de la educación, 28.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 28.6% está en desacuerdo.

**Figura 59**

*¿Cuenta la institución con una política y un procedimiento de reclutamiento y selección adecuados y eficaces?*

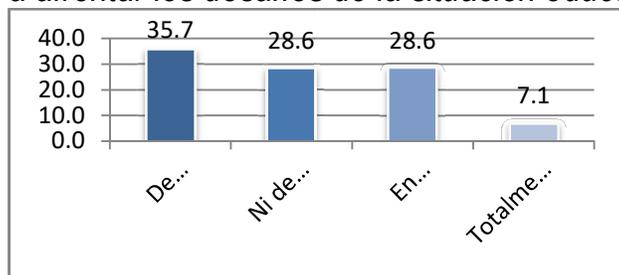


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura 60, se muestra que el 35.7% está de acuerdo con los métodos de selección utilizados ayudan a afrontar desafíos de la situación educativa, 28.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 28.6% está en desacuerdo, además de 7.1% está totalmente en desacuerdo. De acuerdo al personal de recursos humanos esto debe mejorar.

**Figura 60**

*¿Considera que los métodos de selección utilizados por la institución ayudan a afrontar los desafíos de la situación educativa en el país?*

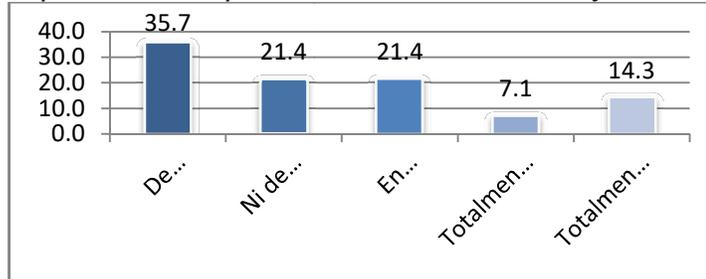


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que existen posiciones encontradas se visualiza que la institución valora y considera la igualdad de oportunidades a la hora del proceso de reclutamiento y selección ya que 35.7% está de acuerdo, el 21.4 %no está ni de acuerdo ni desacuerdo, otro 21.4% está en desacuerdo, 7.1% está totalmente de acuerdo y 14.3% está totalmente en desacuerdo.

**Figura 61**

*¿La institución valora y considera la igualdad de oportunidades al implementar el proceso de reclutamiento y selección?*

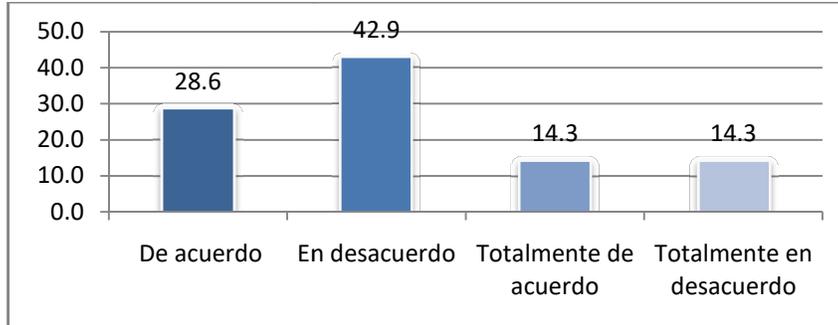


**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

**La percepción de los colaboradores encuestado** cómo lo muestra la figura siguiente la mayoría de las opiniones concuerda con que el nivel de los docentes es muy bajo y no cuentan con las respectivas competencias donde el 57.2% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que el desempeño de los docentes con el método actual es correcto, mientras que el 42.9 % está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Figura 62**

*¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los docentes reclutados y seleccionados con los métodos actuales?*



**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

En la figura siguiente se muestra que el 42.9% del personal de recursos humanos entiende que la ley 66-97 debe revisarse, así como el estatuto docente y el orden departamental. Por otro lado, el 42.9% abogó por la contratación de asesores para el rediseño de los procedimientos, y el 14.3% expresó la privatización del proceso con empresas externas.

**Figura 63**

*¿De lo sugerido a continuación, en base a su experiencia cual considera usted que es la mejor metodología para mejorar la selección del docentes en el sistema educativo público?*



**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en el ministerio de educación, noviembre 2021.

### **2.7.3 Situación actual y problemática de los Concursos de Oposición Docente.**

La investigación se ha realizado siguiendo la perspectiva de la comparación en educación a partir de la literatura citada y revisando los documentos concernientes al concurso de oposición tales como la Ley de Educación, manuales de operación de la plataforma y seguimiento al proceso. El abordaje además tuvo como fuente de primera mano la encuesta del proceso a aquellas personas encargado de aplicar las pruebas a los docentes y en última instancia se les indagó a los propios docentes sobre el procedimiento a seguir, además de la encuesta aplicada. A partir de diversas fuentes de conocimiento y de las reflexiones de los propios actores de los sistemas universitarios, fueron encontrados los hallazgos siguientes.

#### **Reseña Concurso de Oposición**

Los Concursos de Oposición Docente tienen sus inicios en el año 2006, como una puesta en ejecución del Art. 12 del Reglamento del Estatuto del Docente y Ley de Educación 66-97, donde se establece que para el ingreso y promoción dentro de la carrera docente será mediante previo concurso y con el fiel cumplimiento de los requisitos igualmente establecidos por el referido Estatuto del Docente y la Ley 66-97.

Los concursos se vislumbraron como una forma de que el ingreso al sistema educativo público se hiciera de una manera justa, equitativa, y de libre participación sin importar sexo, condición social, afiliación religiosa y/o política, así como, buscar que los docentes mejoraran su condición académica, ya que, en ese momento la gran mayoría de los maestros ya designados como tal, no contaban con el grado universitario requerido y con este proceso se tuvo la intención de llevarlos a obtener la licenciatura para

ingresar y así tratar de mejorar la calidad de la educación pública, a través de la medición de sus competencias y valoración de su perfil profesional.

En una primera etapa de los concursos de oposición solo se incluyeron los cargos de Directores/Subdirectores de centros y las áreas de Básica, Inicial y Orientadores, donde los mismos se establecieron a partir de este momento como el único procedimiento de ingreso y promoción al sistema educativo del estado.

Ya para el año 2011 se dio paso a la inclusión de todos los niveles y áreas que conforman el currículo educativo, tales como Directores, Maestros de Básica, Inicial, Orientadores, Educación Física, Lenguas Modernas, Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales.

Las pruebas de conocimiento específico aplicadas en los concursos de oposición a lo largo de los años han ido evolucionando y han sido diseñadas en base al currículo educativo llevado a cabo en los centros educativos, junto con las pruebas psicométricas en los inicios del proceso para luego dar paso a la aplicación de pruebas de competencias, habilidades cognitivas y juicio lógico, consideradas estas últimas las indicadas para buscar y medir las habilidades necesarias para seleccionar el personal idóneo.

A medida que la selección de las pruebas aplicadas en los concursos fue evolucionando, así mismo, fue mejorando el proceso de aplicación de las mismas, dando paso a la aplicación digital de las mismas, mediante plataformas diseñadas para este fin a partir del año 2012 hasta la actualidad.

## **Problemática Concursos de Oposición Docente**

Es una realidad que los concursos de oposición han logrado en gran medida mejorar la calidad del personal docente que es contratado para cada año escolar, pero aun siendo un proceso de libre participación siguen existiendo grandes brechas que deben ser minimizadas lo más posible, para poder alcanzar los objetivos institucionales e impactar directamente la calidad de la educación dominicana, que siendo una de las peores de Latinoamérica y el mundo.

A continuación, enumeraremos una serie de problemáticas que deben ser corregidas o mejoradas dentro los concursos de oposición, desde la selección de las pruebas, establecimiento de requisitos, perfiles y competencias requeridos para postular, diseño de las plataformas y llamado a concurso, validación de expedientes, selección del personal que trabaja en los mismos, formación de las comisiones de concurso, aplicación de pruebas y manejo de los resultados.

**1.- Selección y diseño de pruebas:** Las pruebas aplicadas a los postulantes a los diferentes cargos Directivos y Docentes que van a concurso, han representado año tras año una gran problemática, ya que, ha sido tema de mucho debate, debido a que en todos los procesos el nivel de reprobados ha sido muy elevado alrededor de un 60%. Muchos conocedores de la materia indican que esto se debe a las debilidades de origen en la educación de los candidatos que participan, mal diseño del currículo universitario por parte de las casas de educación superior, sin embargo, otros opinan que el problema radica en el diseño de pruebas que no se adecuan al perfil educativo.

Esta problemática se ha convertido en la queja número uno por parte de los docentes que postulan en el concurso de oposición, en su gran mayoría alegan que reprueban en el mismo, debido a que las pruebas no se adecuan al currículo educativo, que los contenidos no son de su conocimiento, ni de sus áreas, situación que ha afectado en gran medida la credibilidad del proceso.

**2.- Diseño de Requisitos y Perfiles:** Otro tema de gran debate ha sido el diseño de perfiles y el establecimiento de los requisitos por parte de la Comisión Nacional de Concursos para cada proceso, ya que, en esta etapa incide considerablemente la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), gremio es el representante.

La Comisión Nacional de Concurso es la encargada de organizar y dirigir todo lo relacionado a los concursos de oposición. En una primera instancia, antes del llamado a concurso, los representantes de todas las partes que la conforman se reúnen con el fin de discutir y establecer las puntuaciones de los perfiles y requisitos exigidos a los postulantes.

En esta etapa la mayor problemática la representa la ADP, ya que, estos quieren determinar e imponer su posición, donde en muchas ocasiones si las autoridades del Ministerio de Educación no acceden a sus peticiones amenaza con impugnar el proceso, a fin de que se les complazca en establecer perfiles que no son los idóneos para el logro de los objetivos que se persiguen con el concurso de oposición, considerado esto como una amenaza a los procesos y una debilidad por parte de las autoridades del MinerD.

De igual forma la selección de las pruebas está en las manos de la Comisión Nacional de Concurso, que junto con el Viceministerio Docente y de Certificación Docente son los encargados de diseñar las pruebas de conocimiento específico y competencias, donde esto se ha convertido en una de las mayores problemáticas del proceso, ya que, los maestros alegan que son pruebas que no se adaptan al currículo escolar, a sus áreas de conocimiento y que no estas pruebas son aplicadas en otros países con un sistema educativo diferentes al nuestro, razones por las cuales se alega que la mayoría de los postulantes reprueban en el proceso.

**3.- Diseño de Plataforma:** Uno de los logros más importantes y relevantes en los últimos años de los concursos de oposición es su método de inscripción, valoración de perfiles y aplicación de las pruebas, es el uso de diversas plataformas que han mejorado los procesos, se ha tratado por medio de estas alcanzar la mayor transparencia posible y lograr resultados confiables, certeros y a tiempo, sin embargo, el uso de dichas medios digitales se han convertido en el mayor desafío y problema en la aplicación de las pruebas, ya que, los postulantes principalmente los que reprueban, la Asociación Dominicana de Profesores, entre otros, alegan que este es el medio utilizado por el Minerd con la finalidad de agraciar y perjudicar a los docentes que ellos consideren durante el proceso.

**4.- Convocatoria a Concurso:** En esta etapa se hace la publicación del llamado a concurso, basada en las necesidades o plazas vacantes que existen en los diferentes centros, reportadas con un levantamiento previo por los Distritos Educativos y las Direcciones Regionales a las que los mismos pertenecen.

Este llamado se hace por diferentes medios como son prensa escrita, página web del MINERD, portal de Educando, Educa, radio, entre otros más.

De igual manera en esta convocatoria se publican las áreas, cargos y niveles que van a concurso, los requisitos que se deben cumplir para poder postular, los documentos que a depositar en los diferentes distritos, las fechas de entrega de los mismos y la forma de como inscribirse en el proceso de concurso.

En esta etapa de convocatoria a concurso se presentan diferentes situaciones, por ejemplo:

- Las personas interesadas en postular pueden no entender de una toda la publicación del llamado a concurso, esta situación causa que muchas veces, que estos se inscriban en la plataforma sin cumplir con los requisitos.
- Toma de decisiones de última hora por parte de la comisión nacional del concurso, que en muchas ocasiones por la forma apresurada en que se toman no llegan a todos los interesados y por esta razón no pueden beneficiarse de la misma.
- En otras ocasiones algunos distritos no transmiten las informaciones de la mejor manera y esto causa inconvenientes al posible postulante.

**5.- Validación de Expedientes:** En esta etapa los expedientes un equipo del área de recursos humanos de la Sede Central del MINERD, se encarga de verificar y validar que los datos y documentos de los postulantes estén en el orden correspondiente a los requerimientos.

A la hora de validar y calificar los expedientes el Analista de Recursos Humanos de la Sede, es el responsable de que este proceso se lleve a cabo bajo los lineamientos establecidos en la Orden Departamental que rige el

Concurso de Oposición, de que los postulantes cuenten realmente con los requisitos, de que hayan realizado correctamente el proceso de inscripción, y en el caso del cargo a Dirección de Centros, siendo este el único perfil que recibe una calificación, se haga de una manera justa y objetiva en base a los estándares exigidos para poder aplicar para el mismo.

Al finalizar el proceso de verificación y validación de los expedientes digitales, se hace un archivo que se carga en la base de datos que genera las fechas y horarios en que los candidatos tomarán las primeras pruebas que se aplican en el proceso del concurso, este archivo contiene informaciones de los postulantes por Regionales, Distritos, Cargos y áreas que son necesarios para la asignación de citas a los mismos.

En esta fase del proceso es donde se identifican el mayor número de situaciones o problemáticas con relación a los expedientes, pero al mismo tiempo se tiene la oportunidad de solucionarlas en la mayoría de los casos.

Dentro de los inconvenientes que el equipo designado para la validación de los expedientes puede identificar están:

- Poca capacitación o ninguna al personal que lleva a cabo el concurso, situación que es una de las más grandes debilidades del proceso, ya que, por la falta de conocimiento y dominio se comenten errores de gran magnitud que afectan directamente a los postulantes y retrasan los procesos.
- Expedientes completos, pero el aspirante no realizó de manera correcta la inscripción en la plataforma.
- Personas que no completaron sus expedientes a tiempo y aun así desean postular.
- Expedientes sin el formulario de inscripción en la plataforma.

- Documentos alterados y falsificados.
- Documentos que caducados.
- En el caso de los postulantes a Dirección de Centros, existen aspirantes que seleccionan plazas que no se han puesto en concurso.
- Expedientes de personas que no cuentan con los requerimientos exigidos para aplicar como Director de Centro, es decir, la experiencia mínima requerida de cinco (5) años de docencia en la modalidad por la cual desea postular.
- Otros no cuentan con la preparación académica necesaria para aplicar.
- A la hora de hacer la validación en el sistema de la plataforma puede que el analista o digitador no valide correctamente los datos del postulante y este quede sin una posible asignación de su cita para pasar a la etapa de aplicación de pruebas.

**6.- Aplicación Prueba de Competencias:** Esta es la primera de dos fases en aplicación de las pruebas tanto de habilidades cognitivas como de conocimiento específico.

Esta primera etapa no es más que la aplicación de pruebas que miden las habilidades cognitivas, juicio lógico entre otras aptitudes de los postulantes, basadas en los requerimientos y lineamientos establecidos para poder aprobar, ya que, esta fase es eliminatorias y su aprobación es obligatoria para poder pasar a la etapa de conocimiento específico.

Estas pruebas se aplican en laboratorios de informática, pertenecientes a centros educativos que se encuentran a lo largo y ancho de todas las Regionales con las que cuenta el Ministerio de Educación.

Estos laboratorios son previamente seleccionados por la Dirección General de Informática por parte de sus técnicos, donde estos tienen la labor de identificar que los mismos cuenten con las condiciones óptimas para tener el menor de los inconvenientes a la hora del desarrollo del concurso.

La razón por la cual se celebran los concursos en laboratorios de informática, es porque la aplicación de las pruebas es totalmente digital, mediante una plataforma virtual manejada por un proveedor contratado por el Ministerio.

Estas pruebas son de selección múltiple, con un formato sencillo para la mejor comprensión de los postulantes, las mismas incluyen instrucciones claras de cómo es su desarrollo, el tiempo que se da para cada una y al finalizar de manera inmediata arrojan los resultados, que determinan en ese mismo momento si el aspirante a maestro pasa o no a la aplicación de la prueba de conocimiento específico.

En esta primera parte de aplicación de pruebas de los inconvenientes que se presentan están:

- Postulantes sin cita.
- Datos del postulante en la prueba no son correctos.
- La ausencia por diferentes razones de un postulante o la llegada tarde al proceso.
- Crisis nerviosas de postulantes que entran en pánico antes, durante y después de tomar la prueba y no contar con el personal para brindar la asistencia necesaria para el manejo de crisis.
- El no manejo de la tecnología por parte de los postulantes, situación que dificulta el desempeño de los mismos.
- Fallas de la red de internet por parte del suplidor del servicio.

- Inconvenientes con algún equipo del laboratorio donde se está aplicando la prueba.
- Fallas energéticas.
- Personal no capacitado para la aplicación de las pruebas.

**7.-Aplicación de la Prueba de Conocimiento Específico:** Esta es la segunda y última fase de aplicación de pruebas, aquí los postulantes que aprobaron previamente la primera etapa, toman la prueba según el área para el cual están concursando.

En esta etapa de igual manera cada prueba es eliminatoria, es decir, conocimiento específico exige una puntuación mínima requerida para poder pasar a la planificación escolar en el caso de los aspirantes a Maestros y estudio de caso para los aspirantes a Director de Centro y Orientadores.

Así mismo como la prueba de conociendo específico es eliminatoria la planificación escolar y estudio de caso lo son, estos requieren de un mínimo establecido para poder pasar a la entrevista personal que es la parte que le da el cierre al proceso de aplicación de pruebas.

Del mismo modo que las pruebas de Competencia y Juicio Lógico son de selección múltiple, es el desarrollo de las de conocimiento específico, planificación escolar y estudio de caso, también incluyen las instrucciones, se especifica el tiempo de duración y al finalizar cada una de estas arrojan las calificaciones obtenidas en base al trabajo del postulante.

Luego de haber pasado por cada una de las pruebas aplicadas en el proceso de concurso, de haber sido aprobadas con las puntuaciones mínimas requeridas, el postulante pasa a la entrevista personal donde una Comisión

Evaluadora conformada por miembros de los diferentes distritos que integran la dirección regional donde se está celebrando el concurso, orientadores enviados de la Sede Central quienes son los encargados de dirigir la misma y representantes de la (ADP).

Esta entrevista se trata de una serie de preguntas que miden competencias, rasgos y características que debe tener un maestro para el desarrollo de su trabajo en el aula. Esta tiene una puntuación al igual que las demás pruebas y se le otorga al candidato en base a su desenvolvimiento durante la misma.

En esta segunda etapa de aplicación de pruebas prácticamente se presentan situaciones similares a las anteriormente citadas, pero cabe destacar unas cuantas más:

- Postulantes donde la prueba de área no sea la que corresponde según el cargo y preparación académica para la cual está aplicando.
- Encontrar material de apoyo no autorizado por los lineamientos del concurso.
- Postulantes que entran en crisis por la no aprobación del proceso de evaluación.
- Mala estructuración de las Comisiones Evaluadoras y Calificadoras, como de igual manera la práctica de efecto de halo por preferencias políticas, religiosas e intereses particulares.

En lo general estas son las problemáticas que más se presentan durante el desarrollo del concurso de oposición.

#### **8- Registro de Calificaciones y Procesamiento de Resultados:**

Durante todo el concurso el analista de recursos humanos de la Sede Central del Ministerio, como responsable del proceso tiene la tarea de registrar las

calificaciones obtenidas por los postulantes, a pesar de que el sistema las arroja de manera automática, como una forma de validar y consultar las mismas en caso de ser necesario de forma más rápida para dar informaciones solicitadas por las autoridades que dirigen el concurso.

Este registro de calificaciones se hace en un archivo de Excel que contiene un acta con los datos de todos los postulantes que participan en el concurso y se hace con la finalidad de tener una constancia oficial que arroje los resultados de todo el proceso, este a su vez se imprime como un documento provisional para ser firmado por los representantes que conforman las diferentes comisiones tanto evaluadoras como calificadoras, para dar por sentado y finalizado todo el concurso.

El acta donde se registran los resultados, está conformada por los datos de los postulantes, distritos y regionales por las cuales están participando.

Los renglones que se registran son: Perfil Profesional (sólo aplica para Directores de Centro), Prueba de Competencias, Prueba de Conocimiento General y Específico, Planificación Escolar y/o Estudio de Caso y Entrevista Personal.

En esta etapa también se reciben las reclamaciones de manera escrita de todo aquel postulante que no se sienta conforme con el proceso de concurso o con los resultados de su evaluación, para ser entregada a la Comisión Nacional de Concurso, ser analizadas y dar respuesta a cada una.

De los inconvenientes que se presentan durante el registro de las calificaciones están:

- El sistema con problemas para arrojar las calificaciones.

- Inconvenientes para generar los informes en el sistema de la plataforma.
- Problemas con datos personales de algún postulante.
- A la hora del postulante terminar de evaluarse el sistema no le arroje de manera automática su calificación como corresponde.
- Perdida de del registro de las calificaciones en el sistema.

**Figura 6 Foda Proceso Concurso**

| <b><u>Fortalezas</u></b>   | <b><u>Debilidades</u></b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Institucionalización de un proceso regido por Ley.</li> <li>● Libre participación de postulantes que cumplan con los requisitos establecidos.</li> <li>● Igualdad de oportunidades.</li> <li>● Oportunidad de aplicar al proceso cuantas veces sea necesario por parte del postulante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca experiencia y capacitación del personal que lleva a cabo los procesos de concursos.</li> <li>● Selección del personal y ejecución del proceso por parte de áreas o departamentos que no les corresponde la organización y la puesta en marcha del mismo.</li> <li>● Uso de plataformas muy complejas, poco intuitivas.</li> <li>● Baja o nula capacidad de respuesta ante las inquietudes a los postulantes por parte del personal que lleva a cabo los concursos.</li> <li>● Poca retroalimentación entre las autoridades superiores y colaboradores del proceso.</li> <li>● Toma de decisiones de último minuto y no ser comunicadas a tiempo.</li> <li>● Selección de pruebas no adecuadas a las áreas a reclutar.</li> <li>● Irregularidades en el manejo de los resultados.</li> <li>● Limitación de edad para el ingreso al sistema (55 años).</li> <li>● Uso de plataformas mal desarrolladas y poco probadas en previos pilotos para identificación de debilidades y posibles fallos.</li> <li>● Autoridades Distritales y Regionales con bajo conocimiento de los reglamentos y estatutos que rigen el concurso de oposición docente.</li> </ul> |

| <b><u>Amenazas</u></b>   | <b><u>Oportunidad</u></b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Presiones políticas del sistema.</li> <li>● Actos de corrupción por parte de las autoridades del MinerD.</li> <li>● Sindicato de maestros (ADP).</li> <li>● Ingreso de personal poco capacitado.</li> <li>● Descredito del proceso ante la sociedad.</li> <li>● Cambios constantes de autoridades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Convenios internacionales de mejora de la educación pública.</li> <li>● Identificación de brechas para realizar mejorar.</li> <li>● Capacitación y entrenamientos del personal que lleva a cabo los procesos.</li> <li>● Contratación de Outsourcing para brindar asesoría en los rediseños de los procesos.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.8. Integración de los resultados**

A partir de la aplicación del primer instrumento realizado a los docentes, primero se encontró que los docentes en su mayoría pertenecen al sexo femenino, con edades entre 35-50 años en su mayoría y con grado de licenciatura.

Estos docentes concursaron para el puesto de docente u orientadores, en la mayoría de los casos.

Las opiniones sobre el concurso de los docentes, están divididas con diferencias mínimas, la mayoría de los docentes, no cree que se hayan cumplido todos los lineamientos con respecto al concurso. Además de no estar de acuerdo con la forma como el personal docente es seleccionado, y que el proceso en sí de selección, de acuerdo a los docentes, es malo para la mayoría de éstos. Entre los aspectos más negativos encontrados por los docentes estuvieron el momento de aplicación del concurso, la plataforma y

la asistencia para poder realizar el proceso de inscripción, fueron de los aspectos menos valorados por los docentes.

A lo anterior se suman muchas quejas tanto en inconvenientes con la plataforma como por quejas que nunca fueron atendidas. Además de que estas mismas quejas o solicitudes solamente se podían manifestar y/o comunicar a partir de la misma plataforma que los docentes indicaban que tenía problemas y fallos, dejando de lado opciones como correo electrónico, mensajes de texto, entre otros. A pesar de esto, una vez iniciado el proceso, los docentes indicaron que la plataforma en sentido general cumplió con los objetivos y que el concurso si se correspondía con las habilidades cognitivas de los docentes.

Por otro lado, las consideraciones del concurso referente a los resultados de las pruebas fueron considerado parcialmente transparente, habiendo muchas quejas con respecto a los resultados obtenidos, siendo precisamente que no hubo transparencia la queja más frecuente entre aquellos que no estuvieron contentos con dichos resultados. Aunque la mayoría de los docentes afirmó si ser asignado al puesto al cual aplicó. Sin embargo, hubo personas que se quejaron de que otros obtuvieron calificaciones menores a las de ellos, y aun así consiguieron el puesto. Respecto a la comisión evaluadora y calificadora, los docentes indicaron abiertamente que dicha comisión tiene preferencias y además de que son incompetentes para dicha labor.

La recomendación final por parte del cuerpo docente a quienes se entrevistó en esta investigación fue tener más transparencia a la hora de asignación de los resultados y adaptar mejor las pruebas a la realidad dominicana.

Por lo anterior, desde la perspectiva de los docentes es necesario mejorar el concurso de oposición en lo concerniente a la plataforma y al proceso de aplicación de la misma.

El personal entrevistado encargado de la aplicación de las pruebas al personal docente estuvo conformado por una población mayoritariamente femenina, en edades entre 35-50 años, con un nivel académico de licenciatura en su mayoría, ejerciendo el cargo de encargados de aula y/o auxiliares.

La mayoría de este personal manifestó estar familiarizado con el proceso, y haber tenido experiencia con procesos previos.

Este personal entrevistado indicó que las herramientas para detección de las necesidades de los docentes son regular o malo, que el procedimiento utilizado no es efectivo, y que el mismo procedimiento no fue explicado adecuadamente según muchos de los colaboradores entrevistados.

Por otro lado, se pudo constatar que el personal colaborador, está de acuerdo que el proceso que en sí es el adecuado, pero falla al momento de ser implementado, ya que carece de efectividad. La mayoría de los colaboradores no está de acuerdo con que el concurso de oposición, de la manera que está siendo llevado a cabo contribuya con los desafíos de la situación educativa del país. Además, las denuncias de falta de transparencia por parte de los docentes en cuanto a los resultados de las pruebas, también son cuestionados por los colaboradores entrevistados.

Finalmente, la mayoría de los entrevistados colaboradores, está de acuerdo que se hace necesario un rediseño de los procedimientos y una revisión además de la ley de educación y demás regulaciones que controlan el proceso de selección educativa en el país.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

#### **3.1. Aspectos Introdutorios**

El rediseño es establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos ya establecidos, con el objetivo de lograr mejoras significativas para así alcanzar los resultados deseados y establecidos por la organización.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto de que los procesos deben evolucionar e ir mejorando a lo largo del tiempo, adecuarse a la implementación de nuevos métodos y estrategias de trabajo, de igual manera, basándonos en los hallazgos del levantamiento de las problemáticas identificadas en los Concursos de Oposición Docente mediante encuestas aplicadas a docentes que han tomado el concurso y a colaboradores que han trabajado directamente en el montaje y aplicación de los mismos, hemos realizado una propuesta de mejora.

De acuerdo con resultados derivados de los instrumentos de investigación aplicados a los docentes y al personal de colaboración durante el proceso de reclutamiento del personal en el Ministerio de Educación, se observó la falta de eficacia y eficiencia de la plataforma utilizada para la inscripción y aplicación de pruebas, y la poca de capacidad para poder completar el proceso de manera adecuada, por tal razón se justifica la necesidad implementar un proceso para mejorar dicha plataforma y todo el proceso en sentido general, además de instruir sobre el manejo del contenido de la misma, para de esta manera mejorar el proceso educativo y elevar la calidad del docente.

Esta propuesta se fundamenta en varias teorías de importantes autores citados en el capítulo I, según ellos es fundamental trabajar con los participantes clave en el proceso de aprendizaje y coordinar sus acciones a nivel del sistema educativo.

También como referente está la Ley de 66-97 de educación de la República Dominicana, donde establece que entre las funciones del estado se distingue el fortalecer y mejorar la enseñanza de la ciencia y la tecnología en todos los niveles educativos, educando para el mejor uso de ellas y para evitar que las mismas impacten negativamente en las personas y en el medio ambiente, consagrada en la ley de educación de la República Dominicana.

Para lograr esto es importante que las autoridades atiendan adecuadamente a lo expresado por los docentes y por los mismos colaboradores del concurso, para su mejor adiestramiento, perfeccionamiento y actualización de informaciones, a que haya sido destinado conforme a programas prioritarios, siendo esto parte de sus deberes.

De lo antes expuesto radica la necesidad de esta propuesta orientada en el diseño de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento docente, fundamentada en el referente teórico principal presentado en esta investigación.

Manual de Organización y Realización del Concurso de Oposición para seleccionar Directores/as de Centros educativos, Maestros/as de los Niveles Inicial, Primario, Secundario, Educación Física, Educación Especial, Lenguas Extranjeras (inglés y francés) y Orientadores.

## **Justificación**

El Reglamento del Estatuto del Docente establecido mediante el Decreto 639'03 establece en el artículo 16 “El ingreso a la carrera docente, cualquiera que sea la clasificación, cargo y categoría, se efectuará mediante concurso de oposición de antecedentes profesionales, prueba de oposición y entrevista personal que al efecto establezca el Ministerio de Educación sin discriminación por razones de credo, raza, sexo o afiliación política, conforme las pautas que se establecen...”.

En este sentido se ha programado efectuar el concurso del presente año para cubrir plazas vacantes, con el objetivo de seleccionar Directores, Maestros de los niveles Inicial, Primario, Secundario, Educación Física, Educación Especial, Lenguas Extranjeras (inglés y francés) y Orientadores de centros educativos públicos, para lo cual se ha preparado un taller con el fin de capacitar al personal que va a trabajar en dicho proceso.

Este Manual favorecerá la apropiación de procedimientos y responsabilidades que deben asumir los conductores del proceso, en los diferentes ámbitos donde se va a efectuar.

## **Objetivo General**

Establecer el procedimiento que regirá el concurso y capacitar mediante talleres a todos los actores de las instancias distritales, regionales, de la Sede central y de la ADP, que participarán en la ejecución del concurso a efectuarse entre los meses de abril a julio del 2019 para Cargos Directivos y Docentes.

## **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer y socializarla Orden Departamental de Concurso, que establece el concurso de selección de Directores, Educadores del Nivel Inicial, Primario, Secundario, Educación Física, Educación Especial, Lenguas Extranjeras (inglés y francés) y Orientadores para todos los Niveles.
- Orientar a las Direcciones Regionales, Distritales, Coordinadores y Analistas de Recursos Humanos sobre la conformación de las Comisiones Calificadoras de Concursos.
- Orientar a los actores del proceso en la aplicación de las Pruebas del Concurso.
- Socializar los roles y funciones de los actores.

## **Descripción del Manual**

La esencia de este manual se fundamenta, en establecer los procedimientos y lineamientos que se llevarán a efecto durante la preparación y aplicación del concurso para seleccionar Directores de los Niveles Primario y Secundario, Maestros de los Niveles Inicial, Primario y Secundario, Orientadores, Maestros de Educación Física para los Niveles Primario y Secundario, Educación Especial y Lenguas Extranjeras (inglés y francés) de los centros educativos públicos, en dicho proceso participarán: Directores Regionales, Distritales, Representantes de ADP, Coordinadores y Analistas de Recursos Humanos de la Sede Central, Regionales y Distritos, Orientadores, Técnicos Regionales y Distritales; además representantes de las APMAES.

En el Manual se explican con detalles las acciones a desarrollar, así como los responsables de las mismas. En este sentido, se describen las estructuras de participación, como son las diferentes Comisiones encargadas

de organizar y aplicar las Pruebas del Concurso, y las funciones que deben desarrollar en el proceso. También se describen los aspectos a evaluar a los concursantes, así como los puntajes otorgados a cada uno de ellos.

El cumplimiento de las pautas de este instrumento, garantiza la eficacia del proceso de aplicación de las pruebas de concurso.

| <b>ETAPAS DEL PROCESO</b>   |
|---|
| <p><b>1.-Convocatoria a Concurso:</b> en esta etapa se hará la publicación del llamado a concurso, basada en las necesidades o plazas vacantes que existen en los diferentes centros, reportadas con un levantamiento previo por los Distritos Educativos y las Direcciones Regionales a las que los mismos pertenecen, realizado por la Dirección General de Planificación y Gestión Humana.</p> <p>Este llamado se hará por diferentes medios como son prensa escrita, pagina web del MINERD, portal de Educando, Educa, radio, Regionales, Distritos, Centro Educativos, entre otros más.</p> <p>De igual manera en esta convocatoria se publicarán las áreas, cargos y niveles que van a concurso, los requisitos que se deben cumplir para poder postular, los documentos que deben ser cargados en la plataforma de inscripción, las fechas de entrega de los mismos y la forma de como inscribirse en el proceso de concurso.</p> <p>El tiempo de inscripción será de 45 hábiles y terminado este, se cerrará la plataforma a fin de llevar a cabo la validación de los expedientes.</p> |

**2.- Recepción de Expedientes:** en esta etapa se cargarán en la plataforma de inscripción diseñada para esta finalidad los expedientes de los postulantes inscritos en el proceso de concurso, donde se asignará un equipo de cuatro (4) analistas de recursos humanos a fin de revisar, validar y calificar los perfiles que cumplan con los requisitos establecidos previamente y que se haya realizado el proceso de inscripción como corresponde.

A medida que los postulantes se vayan inscribiendo los expedientes de los posibles postulantes al Concurso de Oposición, la plataforma de manera automática irá clasificando los mismos por regional, distrito educativo, por área y nivel, a fin de organizar los expedientes y de esta manera asignar las pruebas que les corresponde tomar a los postulantes de acuerdo a su perfil.

**3.- Validación de Expedientes:** en esta etapa los expedientes ya se encuentran en la plataforma, donde una comisión conformada por cuatro (4) analistas de Gestión Humana de la Sede Central del MINERD, se encargará de verificar y validar que los datos y documentos de los postulantes estén en el orden correspondiente a los requerimientos.

A la hora de validar y calificar los expedientes los analistas de Gestión Humana, confirmarán que los mismos cuenten con los requisitos establecidos y le asignarán de manera inmediata la cita para evaluación, es decir, lugar, día y hora donde debe presentarse el postulante a tomar el proceso, esta información le llegará directamente al correo electrónico del mismo y de igual manera se podrá verificar en la plataforma de consulta de citas.

Este proceso de validación se hará bajo los más altos niveles de calidad, con previa capacitación de todo el personal que sea parte del proceso y de mano de un equipo supervisor, donde se puedan apoyar los analistas asignados a las direcciones regionales y de igual manera escalar las posibles problemáticas que se pudieran presentar.

Al finalizar el proceso de verificación y validación de los expedientes digital, se hace un archivo que se carga en la base de datos que genera las fechas y horarios en que los candidatos tomarán las primeras pruebas que se aplican en el proceso del concurso, este archivo contiene informaciones de los postulantes por Regionales, Distritos, Cargos y áreas que son necesarios para la asignación de citas a los mismos.

**4.- Aplicación Prueba de Psicológicas y Competencias:** esta es la primera de dos fases en aplicación de las pruebas tanto psicológicas como de competencias.

Esta primera etapa no es más que la aplicación de pruebas que medirán las habilidades cognitivas, juicio lógico, estabilidad emocional, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, capacidad de respuesta entre otras aptitudes de los postulantes, basadas en los requerimientos y lineamientos establecidos para poder aprobar, ya que, esta fase es eliminatoria y su aprobación es obligatoria para poder pasar a la etapa de conocimiento específico.

Estas pruebas se aplican en laboratorios de informática, pertenecientes a centros educativos que se encuentran a lo largo y ancho de todas las Regionales con las que cuenta el Ministerio de Educación.

Estos laboratorios serán previamente seleccionados por la Dirección General de Informática por parte de sus técnicos, donde estos tienen la labor de identificar que los mismos cuenten con las condiciones óptimas para tener el menor de los inconvenientes a la hora del desarrollo del concurso.

La razón por la cual se celebran los concursos en laboratorios de informática, es porque la aplicación de las pruebas es totalmente digital, mediante una plataforma virtual manejada por un proveedor contratado por el Ministerio.

Estas pruebas serán de selección múltiple, con un formato sencillo para la mejor comprensión de los postulantes, las mismas incluyen instrucciones claras de cómo es su desarrollo, el tiempo que se da para cada una y al finalizar de manera inmediata arrojan los resultados, que determinan en ese mismo momento si el aspirante a maestro pasa o no a la aplicación de la prueba de conocimiento específico.

**5.- Aplicación de la Prueba de Conocimiento Específico:** esta es la segunda y última fase de aplicación de pruebas, aquí los postulantes que aprobaron previamente la primera etapa, toman la prueba según el área para el cual están concursando.

En esta etapa de igual manera cada prueba es eliminatoria, es decir, conocimiento específico exige una puntuación mínima requerida para poder pasar a la planificación escolar en el caso de los aspirantes a Maestros y estudio de caso para los aspirantes a Director de Centro y Orientadores.

Así mismo como la prueba de conocimiento específico es eliminatoria la planificación escolar y estudio de caso lo son, estos requieren de un mínimo establecido para poder pasar a la entrevista personal que es la parte que le da el cierre al proceso de aplicación de pruebas.

Del mismo modo que las pruebas de Competencia y Juicio Lógico son de selección múltiple, es el desarrollo de las de conocimiento específico, planificación escolar y estudio de caso, también incluyen las instrucciones, se especifica el tiempo de duración y al finalizar cada una de estas arrojan las calificaciones obtenidas en base al trabajo del postulante.

Luego de haber pasado por cada una de las pruebas aplicadas en el proceso de concurso, de haber sido aprobadas con las puntuaciones mínimas requeridas, el postulante pasa a la entrevista personal donde una Comisión Evaluadora conformada por miembros de los diferentes distritos que integran la dirección regional donde se está celebrando el concurso, orientadores enviados de la Sede Central quienes son los encargados de dirigir la misma y representantes de la (ADP).

Esta entrevista se tratará de una serie de preguntas que miden competencias, rasgos y características que debe tener un maestro para el desarrollo de su trabajo en el aula. Esta tiene una puntuación al igual que las demás pruebas y se le otorga al candidato en base a su desenvolvimiento durante la misma.

**6.- Registro de Calificaciones y Procesamiento de Resultados:** el sistema arrojará de manera automática las calificaciones e irá alimentando una base de datos, la cual más adelante será usada en Gestión Humana para designación de los postulantes por orden de calificaciones como dicta la Orden Departamental de Concurso y el Reglamento del Estatuto del Docente.

El acta donde se registran los resultados, está conformada por los datos de los postulantes, distritos y regionales por las cuales están participando.

Los renglones que se registran son: Perfil Profesional (sólo aplica para Directores de Centro), Prueba de Competencias, Prueba de Conocimiento General y Especifico, Planificación Escolar y/o Estudio de Caso y Entrevista Personal.

En esta etapa también se recibirán las reclamaciones de manera escrita de todo aquel postulante que no se sienta conforme con el proceso de concurso o con los resultados de su evaluación, para ser entregada a la Comisión Nacional de Concurso, ser analizadas y dar respuesta a cada una, este periodo de reclamaciones tendrá un tiempo de 15 días hábiles para procesar y dar respuesta a dichas solicitudes de revisión y reclamo.

**7.- Recepción de Expedientes y Manejo del Registro de Elegibles:** en esta etapa se validan los resultados, se organizan por regional, por cargos, áreas y orden de calificación.

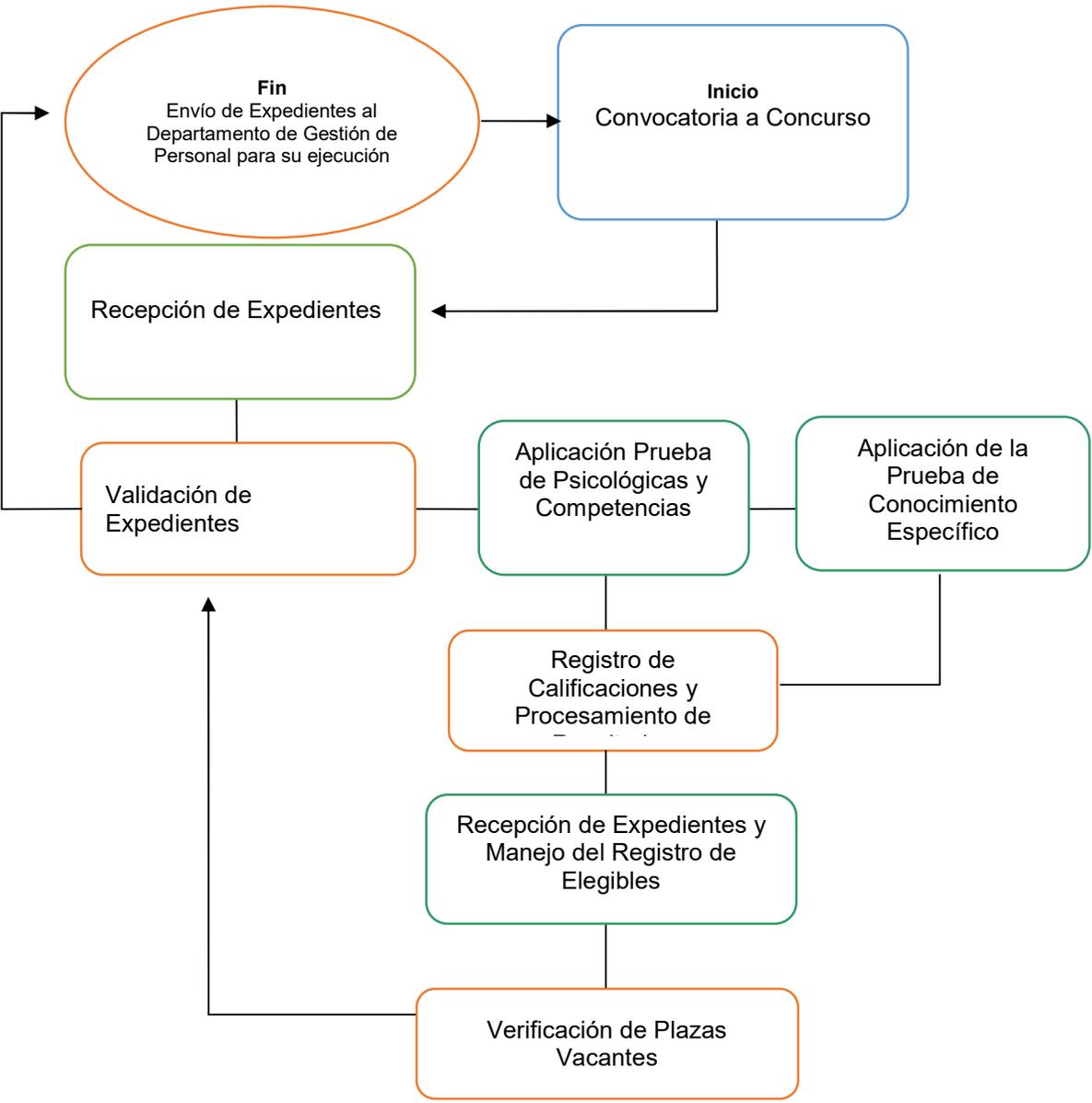
También se dan las instrucciones a las Regionales y Distritos para que coordinen con los postulantes que han calificado, para que los mismos procedan a realizarse la Prueba de Doping, este es el último requisito luego de aprobar el concurso de oposición, para poder estos ser designados en el Sistema Educativo.

A continuación de la prueba de doping, se da inicio a la recepción de los expedientes de los postulantes que cumplieron con los requerimientos del concurso depositados por las distintas Direcciones Regionales, para cubrir las plazas vacantes en los diferentes centros educativos, respetando el orden de las calificaciones que es uno de los principios básicos según la ley de Educación, Estatuto del Docente y Orden Departamental que rigen el Concurso de Oposición y establecen como debe ser el ingreso del personal docente al sistema educativo.

**8.-Verificación de Plazas Vacantes y envió de Expedientes al Departamento de Gestión de Personal:** al llegar los expedientes al Departamento de Reclutamiento y Selección, los analistas proceden a validar las plazas vacantes en el Sistema de Nómina y Gestión de Centros donde en este último se verifica la categoría a la que pertenecen los Centros Educativos de las cinco (5) que existen en el Manual Operativo según la matrícula, con la finalidad de tener un mejor control de las solicitudes de designación que se hacen al Departamento de Gestión de Personal.

Verificadas las necesidades de los centros, en el acta que contiene los resultados del concurso, el analista procede a completar la información que viene en la acción de personal (AP), para luego de digitados estos datos, se hace el envío de los expedientes organizados por regionales, distritos, cargos, áreas y orden de calificación al Departamento que realiza las designaciones.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS CONCURSO DE OPOSICION



## **Estructuras de participación**

### **- Comisión Nacional de Concursos.**

Esta Comisión es la encargada de planificar y programar desde el ámbito central y estará encabezada por:

- a) El Director de Gabinete del Despacho del Ministro o su representante desinado, quien coordinará esta comisión.
- b) La Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógicos.
- c) El Viceministro de Acreditación y Certificación Docente.
- d) El Viceministro encargado de la Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo.
- e) Un representante de la Dirección de Tecnología del Ministerio de Educación.
- f) Un representante de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), designado por la dirección de esa organización que se hará acompañar de un técnico en informática.

De igual forma se integrará a esta Comisión un representante del Ministerio de Administración Pública (MAP).

### **-De las Comisiones Calificadoras de Concurso.**

Las Comisiones Calificadoras de Concurso son aquellas destinadas a analizar exclusivamente los antecedentes de los postulantes a los concursos públicos y ponderarlos para confeccionar la lista con el puntaje que cada uno obtenga. (Literal "f" del artículo 16 del Reglamento del Estatuto del Docente).

Según el Art.17 del Estatuto del Docente y Art. 12 de la Orden Departamental, las Comisiones Calificadoras de Concurso estarán integradas tomando en consideración la categoría a presentarse al concurso.

En el caso de la clasificación Funcionarios Administrativos-Docentes (Director de Centro) por:

1. Por el Ministro de Educación o la persona este designe que lo represente, quien presidirá la Comisión.
2. Un representante por la máxima autoridad de la cual dependa jerárquicamente los cargos a cubrir.
3. Por un representante del personal perteneciente a la clasificación Funcionarios Administrativos-Docentes designado por los miembros de la asamblea.
4. Por un representante de la junta Distrital y Regional, según el caso.
5. Un funcionario de la Dirección General de Recursos Humanos del MINERD.
6. Una representación de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), designado por la dirección de esa organización.

En el caso de la clasificación Educadores en centros educativos por:

- a) El Director del Distrito donde pertenece el puesto de trabajo docente vacante, quien presidirá la comisión.
- b) Por el Director del Centro Educativo correspondiente a las vacantes concursantes o quien lo reemplace o esté desempeñando el cargo mientras se lleva a cabo el concurso.
- c) Por un representante de los docentes elegido por la asamblea de maestros del Centro Educativo correspondiente al área o nivel de la vacante a llenar.
- d) Un funcionario de la Dirección de Recursos Humanos del MINERD.

- e) Un funcionario técnico designado por el MINERD.
- f) Un funcionario designado por el MINERD.
- g) Por un representante de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la escuela escogido en una elección supervisada por una Junta de Centro.
- h) Un representante local de la organización gremial mayoritaria, donde se esté celebrando el concurso.

En este proceso la Comisión Calificadora apoyará la Comisión Técnica en la aplicación de las pruebas a través de la supervisión.

#### **-Comisión Técnica del Concurso**

La Comisión Técnica de Concurso, es la encargada de coordinar la aplicación de las evaluaciones, organizando los espacios y tiempos de acuerdo a la cantidad de postulantes. Ésta comisión estará integrada por:

- a) El Director de Gabinete del despacho del Ministro o su representante designado, quien coordinará esta comisión.
- b) Un representante de la Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógicos.
- c) Un representante del Viceministro de Acreditación y Certificación Docente.
- d) Un representante del Viceministerio encargado de la Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo.
- e) Un representante de la Dirección General de Recursos Humanos.
- f) Un representante de la Dirección de Tecnología del Ministerio de Educación.

- g) Un representante de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), designado por la dirección de esa organización que se hará acompañar de un técnico en informática.

El lugar de aplicación de la prueba deberá ser idóneo para tal fin, sin ruidos, interferencias y visitas que entorpezcan la administración de la prueba y sólo tendrán acceso los concursantes, los integrantes de la Comisión Calificadora de Concurso, los integrantes de la Comisión Técnica, funcionarios, empleados, encargados de tareas auxiliares y de control debidamente acreditados.

### **Participación de los actores**

#### **- Participación de los Directores Regionales.**

Apoyarán todo el proceso y se encargarán del fiel cumplimiento de lo establecido en la Orden Departamental emitida para este concurso.

Acciones claras que deben ejecutar durante el proceso de preparación y realización del concurso:

- a) Colaborar para la formación de las Comisiones Calificadoras de Concurso.
- b) Apoyar en cuanto a todo lo concerniente al proceso de validación.
- c) Enviar a cada distrito la lista de sus postulantes admitidos en el proceso de validación.
- d) Publicar las listas de los postulantes en lugares visibles con las calificaciones acumuladas en el expediente académico y el perfil profesional, días previos al concurso.

### **- Participación de los Directores de Distritos.**

**Presiden la Comisión Calificadora de Concursos para los puestos de educadores vacantes en los centros educativos pertenecientes a su distrito.**

Los Directores de Distritos presidirán la comisión calificadora en la fase de validación del perfil de los postulantes a cargo de Dirección y Maestros de los niveles Inicial, Primario, Secundario, Educación Física, Educación Especial, Lenguas Extranjeras (inglés y francés) y Orientadores.

Acciones claras que deben ejecutar durante el proceso de preparación y realización del concurso:

- a) Orientar oportunamente y adecuadamente a los candidatos del proceso.
- b) Publicar la lista de postulantes admitidos en el proceso de validación, en lugares visibles con las calificaciones acumuladas en el expediente académico y el perfil profesional. Esta lista le será suministrada por la dirección regional.

### **- Participación de los Coordinadores y Analistas de Recursos Humanos de las Regionales y Distritos Educativos.**

Los Coordinadores y Analistas de Recursos Humanos de las Direcciones Regionales y Distritales dentro de sus roles está apoyar en todo lo necesario en la validación de los expedientes de los postulantes del concurso.

### **- Participación de los Analistas de Recursos Humanos de la Sede Central.**

Los Analistas de Recursos Humanos de la Sede Central, son los responsables y garantes del cumplimiento de lo establecido en las normas que rigen el proceso, son los representantes de la Dirección General de Recursos Humanos durante el concurso y forman parte de la Comisión Calificadora de Concurso.

### **- Participación de los Orientadores**

Los Orientadores durante el concurso formarán parte de la comisión que aplicará la entrevista a todos los postulantes que previamente hayan calificado para pasar a esta etapa del proceso.

### **- Participación de los Directores de Centros Educativos.**

Los Directores de Centros Educativos, del Distrito donde se encuentren las vacantes de Directores de los Niveles Primario y Secundario, Educadores del Nivel Inicial, Primario y Secundario, Licenciados en Educación Física, Educación Especial, Lenguas Extranjeras (inglés y francés) y Orientadores, deberán elegir entre ellos reunidos en asamblea, al representante de este sector que está citado en el literal “c” del Artículo 12 en su párrafo I y literal “b” en su párrafo II de la Orden Departamental.

### **Descripción de los aspectos a evaluar**

El proceso de evaluación se tomará en consideración los siguientes factores extraídos del expediente presentado por el postulante y las pruebas aplicadas, con el puntaje correspondiente para totalizar 100 puntos:

**Directores:**

| <b>Etapas de Evaluación</b>                           | <b>Puntos<br/>Máximo<br/>s</b> | <b>Puntos<br/>Mínimos</b> |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| a) Valoración del Perfil profesional                  | 10                             | 5                         |
| b) Prueba de Habilidades Cognitivas y de Competencias | Acorde                         | Acorde                    |
| c) Pruebas de Conocimientos                           | 80                             | 60                        |
| d) Entrevista   | 10                             | 5                         |
| <b>Total -----</b>                                    | <b>100</b>                     | <b>70</b>                 |

**El perfil profesional**

Valora aspectos como formación académica (4puntos) no acumulativos, formación continua (1 puntos), la experiencia Laboral acumulada (5 puntos). La puntuación asignada al perfil toma en cuenta el trabajo del aspirante en el sector público de la educación.

En caso de los postulantes a este cargo y posean Postgrado, Maestría o Doctorado deben tener el título para poder obtener la puntuación asignada a este renglón del perfil profesional.

Para todas las categorías de cargo el requisito mínimo será el grado de licenciatura.

Los cursos de formación continua deben estar debidamente certificados y sólo se admitirán aquellos dictados por universidades e institutos reconocidos legalmente, y que estén claramente relacionados con la posición por la que postula, con una antigüedad igual o menor de cinco (5) años.

En el caso de los Directores Interinos, el postulante deberá depositar una certificación original, firmada y sellada por el Director Distrital donde labora o ha laborado, especificando regional y distrito correspondiente, nombre del centro educativo, cargo desempeñado y tiempo en funciones.

En tal sentido, a todos aquellos Directores Interinos que hayan presentado sus documentaciones debidamente certificadas por la dirección distrital, se les asignará un máximo de 10 puntos adicionales al valor del perfil profesional, atendiendo a los años en servicio como interino en la posición, según la escala que se presenta a continuación:

1. De un (1) año a cuatro (4) años: 5 puntos
2. De cinco (5) años a siete (7) años: 8 puntos
3. Ocho (8) años o más: 10 puntos

Estos puntos serán contemplados a los postulantes que superaron todas las etapas del proceso y alcanzaron la sumatoria mínima para aprobar, de acuerdo con el artículo 17, de la Orden Departamental de Concurso 29-2019 y se considerarán para el posicionamiento del candidato en el registro de elegibles.

| <b>ASPECTOS A EVALUAR</b>             | <b>DESGLOSE</b>   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Formación Académica (4 puntos)</b> | Especialización o Postgrado en Educación o áreas afines al cargo a postular. <b>Calificación máxima dos (2) puntos.</b> |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| No son acumulativos                   | Doctorado o Maestría en Educación o áreas afines al cargo a postular. <b>Calificación de cuatro (4) puntos.</b>  |
| <b>Formación Continua (1 Punto)</b>   | Cursos o Diplomados de Formación Continua vinculados al área educativa realizados en los últimos cinco (5) años. <b>Calificación máxima de un (1) punto.</b>                       |
| <b>Experiencia Laboral (5 Puntos)</b> | Experiencia docente acumulada en sector público. Un (1) punto por cada año hasta llegar a un máximo de cinco (5) puntos. <b>Se valorará a partir de los 5 años reglamentarios.</b> |
|                                       |  |

**Docentes**                    **Y**  
**Orientadores:**

| <b>Etapas de Evaluación</b>                           | <b>Puntos Máximos</b> | <b>Puntos Mínimos</b> |
|---|-----------------------|-----------------------|
| a) Prueba de Habilidades Cognitivas y de Competencias | Acorde                | Acorde                |
| b) Prueba de Conocimientos                            | 90                    | 65                    |
| c) Entrevista   | 10                    | 5                     |
| <b>Total -----</b>                                    | <b>100</b>            | <b>70</b>             |

## **Perfil Profesional**

En el caso de los Docentes y Orientadores el Perfil Profesional no será puntuado, por lo que la Comisión Calificadora sólo procederá a confirmar si los postulantes cuentan con las titulaciones y documentación requeridas para aplicar al proceso de concurso.

## **Prueba de Habilidades Cognitivas y de la Prueba de Competencias**

Con la aplicación de estas pruebas se evaluarán las competencias que contribuyen al cumplimiento efectivo de las funciones del puesto de trabajo, así como también las aptitudes con la finalidad de conocer la capacidad de resolución de problemas mediante ejercicios de razonamiento y de lógica. **No tiene valor**, según cada postulante se acerque al perfil ideal establecido el resultado será **Acorde o No Acorde**. Se aplicará de manera digital.

Los resultados obtenidos en esta prueba determinarán la continuidad del postulante en las evaluaciones siguientes.

## **Prueba de conocimientos**

La evaluación de Conocimientos mide el nivel de conocimiento específico en el área de gestión y pedagógica. Esta determina la habilidad para aplicarlos en la resolución de problemas relacionados con el cumplimiento de las funciones directivas y docentes, de acuerdo con lo que dispone la Ley General de Educación 66'97, los Estándares Profesionales y del Desempeño Docente y el Currículo. Se aplicará de manera digital.

El postulante a cargo de Director deberá alcanzar un mínimo de 60 puntos de los 80 asignados, para pasar a la siguiente prueba.

El postulante a cargo Docente u Orientador deberá alcanzar un mínimo de 70 puntos de los 90 asignados.

Los postulantes deberán obtener un mínimo de los puntos asignados a esta prueba, para poder pasar a la siguiente prueba, esto aplica para ambas categorías de cargo.

### **Entrevista Personal**

Valora las competencias comunicativas, de gestión, aptitud y compromiso, las competencias profesionales relativas a la naturaleza y funcionamiento del puesto sometido a concurso, así como lo relativo a la actitud e inteligencia emocional demostradas por el postulante.

La Entrevista será aplicada por la Comisión Calificadora de Concurso, y en la misma deberá estar presente el Orientador de la Dirección Regional o un Orientador del Distrito, en ausencia del primero y una representación de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP). Además, podrían participar otros representantes seleccionados por la Comisión Técnica del Concurso, debidamente acreditados.

### **Aplicación de las Pruebas del Concurso**

La ausencia o no presentación de un postulante a tomar cualquiera de las evaluaciones, aun haya calificado en su perfil profesional, determinará su exclusión automática del concurso, sin admitirse ninguna justificación, con opción de presentarse en una nueva convocatoria.

Las evaluaciones contempladas en el concurso, se efectuarán, los días, hora y lugar dados a conocer en las convocatorias publicadas por los medios y remitidas mediante correo electrónico a cada postulante. Es responsabilidad del postulante, estar atento a las informaciones referidas al concurso.

## **Manejo de los resultados de las pruebas**

De los aspirantes a ocupar los cargos vacantes, sólo serán aceptados los hayan alcanzado los puntajes mínimos establecidos para cada prueba y sumatoria final de **setenta (70) puntos de una máxima de cien (100) puntos.**

De presentarse inconformidad en el proceso evaluativo o con los resultados de alguna prueba, esta deberá someterse, a más **tardar 5 días de recibida** la evaluación, mediante el correo electrónico indicado en la convocatoria, para revisión técnica y decisión por la Comisión Nacional de Concurso, la cual deberá responder en un plazo no mayor de **15 días hábiles.**

La Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio, procederá a cubrir los puestos en un plazo no **mayor a 60 días calendario** después de concluido el proceso, considerando las calificaciones en orden decreciente, en el caso de los Docentes y en el caso de los Directores de Centro, se considerará también los centros educativos indicados como preferencia.

De no obtener la plaza de su preferencia será considerado, dentro del registro de elegibles, para otras plazas que puedan presentarse. En el caso de empate de candidatos para una misma vacante, la calificación obtenida en la Prueba de Conocimientos, que es la que tiene mayor impacto, será la calificación determinante para seleccionar al candidato.

El Registro de Elegibles es la lista de concursantes que hayan calificado, y que, por haberse cubierto los puestos vacantes, no son seleccionados para ocupar los mismos. **Estos estarán disponibles para**

**otros puestos vacantes similares que se produzcan en el plazo de un (1) año, a partir de la fecha de incorporación a dicho registro.**

Para organizar el registro se tomará en cuenta la siguiente información:

- Regional
- Distrito
- Cargo
- Calificación Total

Para ocupar las vacantes de cargos docentes sometidas a concurso se tomará en cuenta el orden del registro del elegible, y para las vacantes de cargos Directivos se tomará en cuenta la calificación más alta obtenida vs los postulantes que optaron por la misma plaza, y para seleccionar el ganador, se elaborará una lista donde se detalle quienes postulan por la Escuela o Liceo en primera, segunda, tercera, cuarta y quinta opción, serán competencia en ese mismo orden las primeras, segundas, terceras, cuartas y quintas opciones, en caso de no ganar la opción seleccionada quedaría en elegible con posibilidad de ocupar futuras plazas vacantes.

Al producirse un empate entre dos o más postulantes se seleccionará como ganador aquel que mayor puntuación haya obtenido en la prueba de conocimientos.

En el caso de los postulantes a Dirección de Centros, el postulante que califique, pero no gane la plaza en una de las cinco opciones escogidas y quede en Registro de elegibles tendrá la posibilidad de movilidad geográfica, es decir, optar por otras plazas pertenecientes a otras Direcciones Regionales y Distritales, si así lo desea.

De igual manera esto aplica para los Docentes y Orientadores que deseen cambiar de Regional o Distrito, debe estar agotado el Registro de Elegibles de dicha instancia para poder ser designado.

El orden del registro deberá ser respetado y utilizado a los fines de cubrir las plazas, si se diera el caso que el postulante que sigue en la lista no puede ocupar la plaza vacante por las razones que sean este deberá dirigir una comunicación a él o la Ministro de Educación donde explicaría su deseo de ocupar futuras vacantes por los motivos que les llevan a esa decisión.

De presentarse casos donde un postulante desee postergar su designación, el Ministerio de Educación no garantiza que dentro del año que estaría vigente el registro de elegibles haya plazas disponibles para cuando el mismo desee ser designado.

Debido a los acuerdos firmados entre el MINERD, CONFERENCIA DEL EPISCOCADO y otras instituciones, se designarán en las plazas vacantes de centros cogestionados bajo este acuerdo, aquellos que aprueben el proceso evaluativo sin importar el orden del Registro, obedeciendo a lo establecido en el artículo 4 numeral 4.3 del Convenio Marco de Colaboración entre el Ministerio de Educación (MINERD) y la Conferencia del Episcopado Dominicano (CED):

### **Recomendaciones para Registro, Validación de Expedientes y Aplicación de Pruebas**

Estas son unas recomendaciones generales sin detrimento de las contenidas en los manuales e instructivos preparados para estas pruebas.

## **Primera Etapa. Recepción de Documentos**

Se convocará a Concurso de Oposición Docente para los siguientes cargos: Directores de Centros, Orientadores, Maestros de Educación Física, Maestros nivel Inicial, Primario y Secundario (Lengua Española, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales),

Educación Especial y Lenguas Extranjeras (inglés y francés), para cubrir plazas vacantes en los centros educativos públicos a nivel nacional.

Dicha convocatoria se hará por Prensa Escrita, Página Web del MINERD y Redes Sociales.

Los de expedientes se comenzarán a cargar de manera digital en la plataforma del MINERD.

Los postulantes interesados en participar deben realizar la inscripción mediante la página Web del Ministerio de Educación [www.ministeriodeeducacion.gob.do](http://www.ministeriodeeducacion.gob.do). La documentación requerida debe estar adjunta en sólo archivo y en formato PDF.

### **Documentos Requeridos**

- a) Currículo Vitae.
- b) Copia de título de grado.
- c) Acta de Nacimiento.
- d) Certificación legalizada de título de grado emitida por MESCYT. En caso de títulos de procedencia extranjera, deberán estar homologados por el MESCYT y apostillados por el MIREX.
- e) Copia de la Cédula de identidad y Electoral.

- f) Certificado médico de salud física y psicológica con fecha a partir del día 25 de marzo del 2019, en original.
  
- g) Certificación de no antecedentes penales con fecha a partir del día 25 de marzo del 2019, en original.
  
- h) En el caso de los Directores de centro interinos, el postulante deberá depositar una certificación original, firmada y sellada por el Director Distrital donde labora o ha laborado, especificando regional y distrito correspondiente, nombre del centro educativo, cargo desempeñado y tiempo en funciones.
  
- i) Copia de certificados de cursos de formación continua dictados por Universidades e Institutos reconocidos legalmente, y que estén claramente relacionados con la posición por la que postula, con una antigüedad igual o menor de cinco (5) años.

Toda la documentación presentada por el concursante deberá estar perfectamente legible, sin tachaduras, debidamente ordenada y legalizada. Para dudas, preguntas o inconvenientes a la hora de realizar la inscripción puede contactarnos mediante el correo electrónico [Concursodocente@minerd.gob.do](mailto:Concursodocente@minerd.gob.do)

## **Titulación Requerida por Cargo**

### **Directores**

Aplica para todos los niveles educativos y sus modalidades:

### **Requisitos Básicos**

- Docente activo con cinco (5) años de experiencia mínima en el cargo
- Licenciatura en Educación cualquier mención
- Licenciatura en Educación Mención Gestión Educativa
- Licenciatura en Educación mención Dirección y Administración Escolar(no requiere experiencia docente)
- Otras Licenciaturas con Habilitación Docente, siempre y cuando se cumpla con el primer requisito de los cinco (5) años en servicio como docente activo

### **Cargos Docentes**

#### **Maestro Indicial**

- 1) Licenciados en Educación Inicial
- 2) Licenciados en Educación Mención Pre-escolar
- 3) Licenciados en Educación Mención Preescolar y Primaria

#### **Maestro Nivel Primario**

- 1) Licenciados en Educación Básica
- 2) Licenciados en Educación Primaria
- 3) Licenciados en Educación Mención Educación Primaria
- 4) Licenciados en Educación Mención Preescolar y Primaria
- 5) Licenciados en Ciencias de la Educación Mención Básica
- 6) Licenciados en Educación Mención Informática
- 7) Licenciados en Educación Mención Artística
- 8) Licenciados en Pedagogía
- 9) Licenciados en Pedagogía Mención Educación Básica

## **Orientadores**

Aplica para todos los niveles educativos y/o modalidades.

- 1) Licenciados en Educación Mención Orientación Académica
- 2) Licenciados en Educación Mención Orientación Escolar
- 3) Licenciados en Psicología Escolar
- 4) Licenciados en Psicología Educativa

## **Maestro Nivel Secundario**

### **Lengua Española**

- 1) Licenciados en Educación Mención Letras y Filosofía
- 2) Licenciados en Educación Mención Letras
- 3) Licenciados en Educación Mención Letras Modernas

### **Matemáticas**

- 1) Licenciados en Educación Mención Matemáticas y Física

### **Ciencias Sociales**

- 1) Licenciados en Educación Mención Ciencias Sociales

### **Ciencias Naturales**

- 1) Licenciados en Educación Mención Ciencias Naturales
- 2) Licenciados en Educación Mención Biología y Química

### **Educación Física**

- 1) Licenciados en Educación Física

### **Lenguas Extranjeras**

- 1) Licenciados en Educación Mención Lenguas Extranjeras
- 2) Licenciatura en Didácticas de las Lenguas Extranjeras
- 3) Licenciados en Educación Mención Inglés
- 4) Licenciados en Educación Mención Francés
- 5) Licenciados en Educación Mención Idiomas
- 6) Licenciados en Lenguas Modernas

## **Educación Especial**

- 1) Licenciados en Educación Especial

## **Otras Disposiciones**

- No es necesario participar en Concurso para completación de tanda.
- El límite de edad para los postulantes de nuevo Ingreso a la Carrera Docente es de 55 años de edad, y no ser acreedor del beneficio de jubilación o pensión, aplica para los postulantes que actualmente están en Carrera Administrativa y, empleados administrativos del MINERD.
- No aplican proveedores o suplidores del estado.
- En caso de un aspirante estar actualmente laborando en otra institución del estado, debe estar consciente, que, de aprobar el concurso, deberá presentar horario laboral antes de ser designado y si choca con el del MINERD, primero presentará renuncia a la institución.
- Aunque el postulante realice el proceso de inscripción, y no cumpla con el Perfil necesario para optar por el puesto para el cual desea participar, no será admitido para participar en el Concurso de Oposición.
- Los títulos similares a los requeridos estarán sujetos a la validación de la Comisión Calificadora de Concurso.
- La titulación mínima requerida para todos los cargos es Licenciatura.

## **Etapas del Proceso del Concurso Oposición Docente**

### **1. Convocatoria a Concurso:**

En esta etapa se hará la publicación del llamado a concurso, basada en las necesidades o plazas vacantes que existen en los diferentes centros, reportadas con un levantamiento previo por los Distritos Educativos y las Direcciones Regionales a las que los mismos pertenecen, realizado por la Dirección General de Planificación y Gestión Humana.

Este llamado se hará por diferentes medios como son prensa escrita, pagina web del MINERD, portal de Educando, Educa, radio, Regionales, Distritos, Centro Educativos, entre otros más.

De igual manera en esta convocatoria se publicarán las áreas, cargos y niveles que van a concurso, los requisitos que se deben cumplir para poder postular, los documentos que deben ser cargados en la plataforma de inscripción, las fechas de entrega de los mismos y la forma de como inscribirse en el proceso de concurso.

El tiempo de inscripción será de 45 hábiles y terminado este, se cerrará la plataforma a fin de llevar a cabo la validación de los expedientes.

### **2. Etapa. Inscripción en la Plataforma del Concurso**

•En esta etapa todo aquel que desee, pero que a su vez cuente con las condiciones y requisitos solicitados para postular, puede registrarse mediante el formulario de inscripción disponible de forma digital en la plataforma del MINERD de la siguiente manera:

- a) Ingresa a la página [www.ministeriodeeducacion.gob.do](http://www.ministeriodeeducacion.gob.do).
- b) Dar click en el banner Concurso de Oposición Docente 2021.

- Al ingresar al banner Concurso de Oposición Docente, la pantalla le presentará:
  - El Link para registrarse en el Concurso.
  - La Orden Departamental que rige el Concurso.
  - Los requerimientos del servicio según la Ley de Educación 66'99 y la Orden Departamental que rige el Concurso.
  - Documentos requeridos para adquirir el servicio.
  - Los procedimientos para adquirir el servicio.
  - Horario del Servicio de 24 horas, los siete (7) días de la semana.
- c) Luego de leer las informaciones generales y de cómo aplicar al concurso, dar click en el formulario de inscripción la página le presentará las instrucciones de como completar el proceso de registro, los documentos requeridos y el orden recomendado para cargar en formato PDF, con un máximo de 5mb.
- Es importante leer la opción de preguntas frecuentes, ya que, se responde muchas de las inquietudes que se presentan a los postulantes a la hora de aplicar y mediante estas pueden tener más claro ciertos puntos que son de suma importancia para dar lugar al proceso de registro.
- d) Ingrese su número de cédula de identidad y electoral, donde de manera inmediata en la primera parte del formulario que contiene sus datos generales, el sistema enlazará sus datos personales del padrón de la Junta Central y Electoral específicamente (cédula, apellidos, nombres y fecha de nacimiento).
- e) Los demás datos de esta primera parte de la información personal deben ser completados por los postulantes como son:
- Estado Civil

- Teléfono Residencial
- Celular
- Dirección de Correo Electrónico
- Confirmación de Correo Electrónico

**Notas Relevantes:**

- Es de suma importancia a la hora de digitar la dirección de correo electrónico que sea el correcto y esté habilitado, ya que, las informaciones con relación a la inscripción en el proceso, confirmación del registro y convocatoria a la aplicación de las pruebas, serán remitidas por esta vía al postulante.
- En caso de que el sistema no registre algunos de los datos personales, el postulante puede completar y enviar el registro, ya que, el sistema actualizará estas informaciones durante el proceso de inscripción.

f) En la segunda parte el formulario de inscripción pide lo siguiente:

- Lugar de Residencia: a la hora de especificar el lugar de residencia, el postulante tendrá que hacer la selección de su ubicación geográfica, en base a la estructura del Ministerio de Educación, es decir, en base a las Direcciones Regionales y Distritales que conforman el Sistema Educativo.

Postulación a:

**Cargo Docente** (Maestro Inicial, Primaria, Secundaria (Lengua Española, Matemáticas, Ciencia Sociales, Ciencias Naturales), Lenguas Extranjeras (inglés y francés), Educación Física, Educación Especial y Orientadores.

**Cargo Directivo** (Director de Centro)

- Formación Académica
  - Formación Continua
  - Experiencia Docente (campo para los postulantes a Director de Centro)
- g) Al final el formulario presenta los documentos de debe el postulante cargar en formato PDF, inmediato presenta la opción de subir archivo.
- h) Luego de subir el archivo con los documentos requeridos, antes de enviar la información suministrada en el formulario y hacer formal la inscripción se le presenta un enunciado donde el postulante debe dar click en el recuadro confirmando y dando fe de que los datos suministrados son fidedignos y que se tiene claro todo lo concerniente a la convocatoria.
- i) Al dar click en el recuadro se habilitará el botón para enviar el registro, donde de manera inmediata saldrá una alerta verificando que la inscripción se ha llevado a cabo de manera satisfactoria.
- j) En caso de haber algún reglón vacío o inconveniente para subir el archivo con los documentos requeridos, de igual forma saldrá una alerta informando que no se ha podido realizar la inscripción de manera satisfactoria, ya que, el sistema no permitirá llevar a cabo el registro con el formulario incompleto.
- k) Realizado de manera exitosa el proceso de inscripción le llegará una notificación al correo electrónico [concursodocente@miner.d.gob.do](mailto:concursodocente@miner.d.gob.do), como una forma de saber quiénes se han registrado, y al mismo tiempo, por la misma vía le llegará al postulante la confirmación de su inscripción con su número de registro y el correo electrónico del concurso docente para si se le surgen inquietudes sobre el proceso.

Ya realizado registro del postulante en la plataforma del Concurso no es necesario imprimir el formulario de inscripción, ni depositar documentación de manera física en ninguna de las dependencias del Ministerio de Educación.

### **3. Etapa. Pre-Validación y Validación de Expedientes**

En esta etapa se divide en dos fases, de las cuales están:

- **Pre-Validación de Expedientes:** en esta primera parte, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal es el encargado de hacer una revisión previa al proceso de validación que se realiza por parte Comisión Calificadora de Concurso.

Este proceso se trata sólo de hacer un chequeo previo de los registros realizados por los postulantes en la plataforma del concurso, con la finalidad de verificar si estos se inscribieron correctamente, que no les falte ningún documento, y de ser así, notificar a los mismos mediante sus direcciones de correo electrónico, para que completen sus informaciones y documentación para llevar a cabo de manera exitosa la validación de los expedientes.

La Pre-validación de expedientes les da la oportunidad a los postulantes que no hayan realizado correctamente su inscripción en la plataforma, de completar su registro en la forma requerida hasta el día, siendo este el día de cierre de las inscripciones.

### **Proceso de Pre-Validación en la plataforma:**

- **Validación de Expedientes:** esta es la segunda y última parte en la revisión de los expedientes registrados en la plataforma de inscripción del concurso.

En esta parte se hace una verificación de que los expedientes estén completos y listos para pasar a la etapa de aplicación de las pruebas, esto aplica para todos los cargos y en el caso de los aspirantes al cargo de Director de Centro se les hace la asignación de la puntuación obtenida en su perfil profesional.

Previamente a la validación es importante:

1. Verificar que todos los miembros de la comisión calificadora estén presentes.
2. Verificar que el computador, todos los equipos necesarios y el sistema estén aptos para validar cada registro.
3. La validación debe hacerse por Distrito y Cargo.
4. Iniciar con la validación de los expedientes de los Directores de cada Distrito.

A continuación, detallamos los pasos a seguir para la validación de los expedientes en la plataforma:

- Ingresar al sistema
- Seleccione el distrito con el que va a trabajar.
- Filtre por cargo.
- Dar click en el detalle, ahí podrá visualizar el registro como tal y el archivo adjunto, a la vez, en el caso de los postulantes al cargo de Director de Centro podrá otorgar los puntos del perfil profesional y de

los años de interinidad sumando de manera automática el total obtenido.

- Generar un reporte por día donde la Comisión Calificadora por Distrito debe firmar el mismo, este sirve de aval para el informe que se realiza al finalizar el proceso de validación.

### **Tercera Etapa. Aplicación de las Pruebas**

En esta etapa los postulantes que previamente hayan cumplido con los requisitos para concursar, serán notificados de los días, hora y lugar de aplicación de las pruebas, mediante publicaciones en los medios y remitidas mediante al correo electrónico registrado en su formulario de inscripción. Se recomienda lo siguiente:

- Verificar acta preliminar o lista de citas, con el objetivo de validar que todos los postulantes están en la misma, con sus respectivos puntajes del perfil profesional y que le corresponde tomar la evaluación ese día y hora.
- Verificar el espacio físico disponible (cantidad de laptops, sillas y aulas).
- Colocar en la entrada de cada aula un auxiliar con la lista de personas que se examinarán en la misma, con el objetivo de garantizar que entre el aula el postulante citado.

### **Esta etapa se subdivide de la siguiente manera:**

1. Aplicación prueba Habilidades Cognitivas y prueba de Competencias
2. Aplicación prueba de Conocimientos
3. Aplicación Entrevista

## **Formularios requeridos para el Concurso:**

1. Formulario calificación Entrevista

## **Responsabilidades del Analista**

### **Concurso Docente**

- Garantizar que el proceso de validación de expedientes de los postulantes al proceso se lleve a cabo de manera eficiente.
- Puntualidad.
- Responsable de dirigir el equipo que estará bajo su cargo para llevar a cabo el concurso en la Regional que le sea asignada.
- Tratar los casos que se presenten tanto con los representantes de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP), miembros de la Comisión Calificadora y Técnica del Concurso.
- Dar las instrucciones e indicar según los protocolos.
- Mantener el orden y disciplina.
- Debe hacer cumplir los lineamientos y reglas en cuanto el uso de aparatos celulares dentro del aula (está prohibido chatear y tomar llamadas durante el proceso) tanto a los postulantes como integrantes del equipo que este bajo su mando.
- Velar porque el concurso se lleve a cabo de manera armoniosa y eficiente.
- Ante cualquier tipo de incidencia que se pudiera presentar será quien tome el control de la situación y consensuar con los superiores para así tomar la decisión idónea para resolver el conflicto.
- Velar porque los miembros del equipo bajo su cargo cumplan con las normas establecidas y sus roles dentro del proceso.
- En la etapa de aplicación de pruebas tendrá el rol de supervisión dentro del aula.

- Realizar un informe detallado de cada etapa del proceso de concurso.

Si en cualquiera de las etapas se presentan reclamaciones o solicitud de revisión les exhortamos si está dentro de sus posibilidades darle solución a la situación en el momento que se presente, en caso de no poder hacerlo, el postulante debe dirigir su caso al **correo [Concursodocente@minerd.gob.do](mailto:Concursodocente@minerd.gob.do)**. Según se indica en **Orden Departamental**.

### **Responsabilidades de los Miembros del Equipo Concurso Docente**

#### **Soporte Técnico**

- Puntualidad y permanencia en todo el proceso.
- Colaborar y asistir al campeón de aula en todo lo concerniente a lo tecnológico.
- Velar por el buen funcionamiento de los equipos, el sistema o plataforma.
- Resolver cualquier inconveniente con relación a los equipos, sistema e internet del aula donde se aplicarán las pruebas.
- Responsable de recibir y entregar los equipos prestados por el MINERD para el proceso.
- Colaborar con el personal de seguridad del centro donde se estén aplicando las pruebas para el resguardo de los equipos tecnológicos, en garantía de que permanezcan íntegros durante todo el proceso del concurso.
- Colaborar con el no uso de aparatos celulares y tabletas dentro del aula donde se apliquen las pruebas, tanto por parte del personal de soporte técnico y demás integrantes del equipo.

## **Responsabilidades de los Miembros del Equipo Concurso Docente Auxiliar**

- Puntualidad y permanencia en todo el proceso.
- Pasar asistencia a los postulantes antes de tomar las pruebas.
- Colaborar en la organización de los grupos y comisiones calificadoras.
- Ofrecer ayuda a los postulantes e informar al champion de aula de cualquier situación que se pueda presentar.
- Organizar las aulas o laboratorios donde se aplicarán las pruebas.
- Organizar y distribuir los materiales que se usarán en el proceso.
- Colaborar en la organización de las Comisiones Calificadoras.
- Asistir al Champion y al Soporte Técnico en todo lo que sea necesario.
- Verificar junto con el Soporte Técnico la buena ambientación del aula o laboratorio donde se lleve a cabo el proceso, tales como, iluminación, condiciones de los asientos, mesas o escritorios, aire acondicionado y demás aspectos que puedan afectar el buen desempeño de los postulantes.
  - Colaborar con el no uso de aparatos celulares y tabletas dentro del aula donde se apliquen las pruebas, tanto por parte del personal de soporte técnico y demás integrantes del equipo.

## **CONCLUSIONES**

Las autoridades escolares deben tomar ciertas medidas para garantizar que se retengan más maestros en las escuelas donde es difícil dotar de personal. Primero, si la institución comienza a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y desafíos, podrían comprender mejor cómo abordar las preocupaciones.

En segundo lugar, el uso de este modelo de propuesta estructura puede ayudar a las escuelas y distritos a mantener a los maestros en constante capacitación. La técnica expresada en esta propuesta son un modelo de posicionamiento mental que utiliza ideas y suposiciones que ayudan a facilitar la comprensión de sucesos programáticos y organizativos. El acto de enmarcar mental y operacionalmente un problema dado permite al docente descubrir patrones e idear interpretaciones, que luego pueden usarse para crear un significado organizativo que puede ayudar a diagnosticar elementos que causan problemas a la hora de ser evaluados, emitir juicios y sugerir medios mediante que resolver los problemas pertinentes en cuestión.

En tercer lugar, la utilización de la tecnología de las evaluaciones externas también puede ayudar al Ministerio a mejorar el mantenimiento de los maestros en las escuelas. También permite a las organizaciones mantenerse informadas de manera efectiva y económica con los sucesos en el mundo exterior que eventualmente podrían afectar al personal de la escuela.

El Ministerio puede considerar muchas vías posibles para lograr el éxito con el fenómeno. Como resultado, los docentes deben prestar atención de manera conjunta a los factores internos y externos para establecer, definir y moldear el futuro de la educación.

## RECOMENDACIONES

### Recomendaciones Importantes para la Pre-Validación de los Expedientes

A la hora de iniciar los procesos de Pre-Validación y Validación de los registros realizados por los postulantes al concurso, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Tener en cuenta que el máximo de edad para poder participar en el concurso es de 55 años.**
- Se aconseja de igual manera, tener presente las coincidencias en nombres y apellidos en cédula de identidad y electoral, títulos y documentos adjuntos.

Verificar fecha de expedición de los documentos que caducan, como son, certificado médico y documentos de No Antecedentes Penales

## REFERENCIAS

- Andrews, Y. 2018. *The personnel function*. Pretoria: Educational Publishers. USA
- Armstrong, M (2019) - *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page, Ltd. USA.
- Armstrong, M. 2016. *A hand book of personnel management practice*. 5th ed. London: Kogan Page. USA
- Armstrong, M.; Brown, D. Armstrong, M (2019). *Strategic Human Resource Management: Back to the future? the game remained the same?* Institute of Employment Studies, Ltd. United Kingdom.
- Banjoko, S. A. (2018), *Human Resource Management An expository approach*. Ibadan Purmark, Nigeria Ltd.
- Barney, J.B. (2016), '*Organizational culture: Can it be a source of sustained Competitive advantage?* Academy of Management Review, Vol. 11, pp.802- 835. United Kingdom.
- Battel, A. (2015), '*Human resource management and performance in Service sector: the case of bank branches*. National Bureau of Economic Research, Inc. Nigeria
- Beardwell, J & Claydon, T., (2017) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5th Edition Financial Times Management. USA.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2018. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan. USA.
- Bratton, J. & Gold, J. (2018). *Reward management*. In: J. Bratton & J. Gold (Eds.), *America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, London, United Kingdom.

- Cappelli, Peter. 2016. *The National Employer Survey: Employer Data on Employment Practices*. Industrial Relations, United Kingdom.
- Carlson, K.D., Connerly, M.L. & Mecham III, R.L. 2017. *Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted'*, Personnel Psychology. Summer, United Kingdom.
- Cascio, W.F. 2018. *Managing human resources*, 5th ed. US: Irwin/McGraw-Hill. United Kingdom.
- Cathrine.D.2017, *Introduction to research methods, 1st ed., How to content publisher, How to book Ltd;* spring Hill house, Spring Hill Road, United Kingdom.
- Cloete, F. & Makgoro, J. 2015. *Policies for public service transformation*. Kenwyn: Juta. United Kingdom.
- Cober, R., & Brown, D. (2016). *Direct employers association recruiting trends survey booz*. Allen Hamilton, Washington: DC, USA
- Costello, D. (2016), *Leveraging the Employee Life Cycle, CRM Magazine*. Retrieved February 23, 2019, from Academic Search Premier Database. USA.
- Deaeonu, Al., Rasca, L., Podgoreanu, S., Chivu, L., Nita, A., Curtenau, D., Popa, I. (2017), *Compartmentalorganizational sigestiune aresurselor umane*. A.S.E., Nigeria.
- Decenzo, A. Robbins, S.P. 2017. *Human resource management*, 7th ed. New York: John Wiley & Bucuresti. USA.
- Del Carpio, N. A., & Espinoza, S. A. (2020). *Optimización del proceso de reclutamiento, selección e inducción de talento humano mediante la metodología BPM en países de habla hispana durante los últimos 8 años: una revisión de la literatura científica* (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/27024>
- Dessler, Gary (2017), *Personnel Management*, Reston, Va: Reston Publishing Co., USA.

- Dragusin, M., and Petrescu, R. M. (2019). *Specific features of the recruitment and Selection processes in SME: the case of Bucharest Academy of Economic Studies*, McGraw-Hill, Romania.
- Edward .D (2017), *the recruitment and selection practice of HFC bank Ghana Limited*. Unpublished master's thesis Kwame Nkrumah University.
- El-Kot, G., &Leat, M. (2018). *A survey of recruitment and selection practices in Egypt*. Contemporary Middle Eastern Issues. Egypt.
- Erasmus, B. Van Wyk, M. & Schenk, H. 2015. *South African human resource management*. Kenwyn: Juta. Southafrica.
- Espinosa, N.; Córdova, E.; Silva, E. (2021). *Incidencia de la selección de personal en el desempeño docente en la unsm-t, 2020*. Revista Científica Horizonte Empresarial. Recuperado de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1927>
- Eyob. T (2017), *Assessment of overall HR practice at construction and Business bank*. Unpublishedmaster'sthesisSaintMary'suniversity. Nigeria.
- García, V. (2021). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección docente – I.E.P. Albert Einstein S.R.L. – Pimentel – 2020*. Universidad Señor de Sipan. Perú. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8542>
- Girum.B (2015) *Human resource management practice in selected civil service Bureaus of Addis Ababa*. Unpublished masters' thesis Addis Ababa University.
- Grados, J. *Inducción, reclutamiento y selección, México*. El manual Moderno (8va. edición, 2003).México
- Hacker, C.A. 2019. *The costs of bad hiring decisions and how to avoid them*, 2nd ed. US: St Lucie Press.
- Huselid, Mark A. (2015), *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal, USA.

- Institute of Personnel and Development. Available at: <http://www.cipd.co.uk/surveys> [Accessed 21 April 2017].
- Jovanovich, Boyan (2017), *Selection and the evolution of industry*. *Econometrica*, pp. 50(3):649-670.
- Kaplan, R., Norton, D.; (2004): *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review. USA
- Katie (2015), *The Joys of E-Recruiting*. Plumbing & Mechanical. New Jersey: Prentice Hall
- Keshav, P., (2018), *Internal Sources And Methods Of Recruitment*. Harvard Business Review. USA
- Lawrence, GA. (2016). *Challenges in Recruitment of Professionals for Provincial Service Delivery*. Pretoria: Van Schaik.
- Layila .J (2015), *Studied practices and challenges of job analysis and description in Ethiopian revenue and customs authority*. Unpublished master's thesis Addis Ababa University.
- Lidstone, J. (2018). *How to recruit and select successful salesman*. 2nd ed. Aldershot: Gower.
- Maloney, T. R. (2017), *Employee Recruitment and Selection: How to Hire The Right People*. Warren Hall Cornell Universities, USA.
- Mathis, R.L. Jackson, J.H. (2016), *Human Resource Management*, 11th Edition, Thomson South-Western, USA, p 24.
- Mavis, A. (2017), *Employees recruitment and selection practice in Construction industry at Ashanti region*. Unpublished master's thesis Kwame Nkrumah University.
- Melese, T. (2015) *The recruitment and selection practice at agency for government Houses*. Unpublished master's thesis saint Mary's university.

- Mondy, R. (2015), *Human Resource Management*. 11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Montgomery, R. (2016), *Disciplining or protecting the poor? Avoiding the social costs of peer*. New York: Prentice Hall
- Mullins, L. (2019), *Management and Organizational Behaviour*, 5th Edition, Pearson Education, Essex.
- Nebot, M. (1999), *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*, Madrid, Fundación Confemetal.
- Nel, P.S. (2019). *South African Employment Relations*. Van Schaik. Pretoria.
- Ngo, IT, Turban, D., Lau, C.. and Lui, S. (2018). *Human resource practices and firm Performance of multinational corporations: influences of country origin'. Nigeria*.
- Odiorne, George, S. (2017), *Human Resources Strategies for the Nineties*, Hax.International Journal of Human Resource Management, United Kingdom.
- Ofori, D. & Areetey, M (2016). *Recruitment and Selection practices in small and medium scale enterprises*. International journal of Business Administration, Nigeria.
- Rao, P.S. (2010). *Human Resource Management: Text and Cases*. Himalaya: Publishing House.
- Sartor-Harada, Andresa, Azevedo-Gomes, Juliana, Pueyo-Villa, Silvia, & Tejedor, Santiago. (2020). *Análisis de las competencias docentes en proyectos de aprendizaje-servicio en la educación superior: La percepción del profesorado*. Formación universitaria, 13(3), 31-42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300031>
- Sherman, A. W. Bohlander G. W.; Snell S. A., (2018), *Managing Human Resources*, 11th Edition, South-Western Educational Publishing.

Sims, R.S. 2017. *Organizational success through effective human resources Management*. Westport Connecticut: Quorum book. Rotella, USA

Smith, J. J., & Robertson, W. M. (2018). *Manpower Planning and Development, The Developing World*. International Human Resources Development Corporation. Boston, Massachusetts.

Sutherland, J. & Canwell, D. (2018) *Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*. Folens Publications. USA.

Townley, B., (2019), *The politics of appraisal: lessons of the introduction of appraisal into UK universities'*. Human Resource Management Journal, United Kingdom..

## ANEXOS

### Anexo 1. - Anteproyecto



DECANATO DE POSGRADO

Anteproyecto de Investigación

**“Propuesta de mejora del Proceso de Reclutamiento del Personal  
Docente en el Ministerio de Educación, año 2021-2022.”**

**SUSTENTANTE:**

Arismendy Santos

**ASESORA:**

Damarys Vicente De La Riva

Santo Domingo, República Dominicana, septiembre, 2021

**“Propuesta de mejora del Proceso de Reclutamiento del Personal  
Docente en el Ministerio de Educación, año 2021-2022.”**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La educación como componente vital del desarrollo tiene que responder a las necesidades y desafíos planteados por el proceso de dotación de personal. Podría decirse que la respuesta de República Dominicana a tales retos relacionados con la educación podría determinar en gran medida el impacto del reclutamiento en el desarrollo de la Nación (Minerd, 2014). El reclutamiento y la selección es un proceso mediante el cual las organizaciones e instituciones pueden contratar a su personal. Es un problema que afecta a la mayoría de los países en desarrollo debido a una planificación deficiente de la mano de obra, donde la oferta de trabajo por parte de las instituciones es inversamente proporcional a la demanda de las organizaciones.

Durante mucho tiempo, hasta hace poco, el lugar de la descentralización en el desarrollo se había minimizado, pasado por alto y, en ocasiones, ignorado en el país. La descentralización juega un papel importante en el proceso de desarrollo. En este documento veremos un nuevo mecanismo de gestión pública se debatirá en consonancia con la contratación y selección de profesores de los niveles de primaria y secundaria. El Reglamento del Estatuto del Docente establecido mediante el Decreto 639'03 establece en el artículo 16 "El ingreso a la carrera docente, cualquiera que sea la clasificación, cargo y categoría, se efectuará mediante concurso de oposición de antecedentes profesionales, prueba de oposición y entrevista personal que al efecto establezca el Ministerio de Educación sin discriminación por razones de credo, raza, sexo afiliación política, conforme las pautas que se establecen".

Todo lleva a la problemática que está afectando en gran cantidad al postulante que quiere optar por participar en los procesos de selección docentes, en múltiples escenarios tenemos gran cumulo de quejas por las redes sociales, la Dirección de Libre Acceso a la Información Pública, el portal del Minerd y la Dirección General de Gestión Humana, con la denuncia

de la poca credibilidad que existe en el proceso, dado que en gran parte de los inscritos son rechazados por documentos que según los postulantes no son de tanta relevancia para no ser aceptados en el proceso, otro aspecto a resaltar es, que aquellos que logran ser admitidos en su totalidad no califican la primera etapa, porque no aprueban las evaluaciones de las habilidades cognitivas.

En un esfuerzo deliberado por abordar estos desafíos, el Ministerio de Educación, durante la presente crisis debido a la pandemia por COVID-19, ha sido evidente el aumento del trabajo precario para los maestros y otros trabajadores de la educación. La docencia virtual sustituyó a la presencial y al deterioro de la calidad.

La Asociación Dominicana de profesores (ADP), se ha expresado en relación al declive en el estatus de los docentes debido a las presiones de la sociedad, las actitudes competitivas, las relaciones laborales inseguras y las políticas de medición equivocadas, rendición de cuentas, incluidas las evaluaciones.

La política también proporcionaría un marco institucional para su implementación, monitoreo y evaluación; y permitiría la oportunidad de revisión con el fin de abordar los problemas emergentes sobre la contratación de maestros.

### **Preguntas de Investigación**

- 1.- ¿Cuál es el proceso que se realiza en el enfoque de reclutamiento y selección de maestros en el Ministerio de Educación?
- 2.- ¿Cuál es la efectividad del enfoque en la contratación y selección de profesores actualmente?
- 3.- ¿Cuáles son las formas más apropiadas de mejorar la aplicabilidad del enfoque en la contratación y selección de docentes?

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **General**

Diseñar procesos de reclutamiento y selección para el personal docente del Ministerio de Educación (MINERD), para alcanzar con eficiencia, eficacia y economía la incorporación del talento idóneo año 2021-2022.

### **Específicos**

1. Evaluar el proceso involucrado en el enfoque de reclutamiento y selección de maestros.
2. Valorar la efectividad del enfoque en la contratación y selección de profesores.
3. Analizar el proceso de incorporación del personal docente del MinerD, y cuáles normas y políticas rigen para realizar dicho procedimiento.
4. Analizar formas apropiadas de mejorar la aplicabilidad del enfoque en la contratación y selección de profesores de primaria y secundaria.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Justificación Teórica**

La educación como componente vital del desarrollo tiene que responder a las necesidades y desafíos planteados por el proceso de dotación de personal. Podría decirse que la respuesta de la República Dominicana a tales necesidades y desafíos relacionados con la educación podría determinar en gran medida el impacto de la contratación en el desarrollo del país (Minerd, 2014)

El proceso de reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. (Chiavenato, 2004)

### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La presente investigación se realiza en una institución del Estado, responsable de la educación no profesional en el país, para lograr que puedan atraer personal docente de calidad y así mismo mejorar la calidad educativa en cada empresa de esta nación. Para la realización de éste

estudio se tomarán en cuenta a las Autoridades Educativas del departamento de reclutamiento, directores de concursos y autoridades distritales educativas. Se hará un estudio de su situación actual, sustentado en herramientas como: la aplicación de cuestionarios (entrevistas), observación, el análisis interno-externo, con el fin de profundizar mejor en la misma, buscando una solución de la problemática existente y prestar un servicio educativo con calidad a los futuros ciudadanos dominicanos.

### **Justificación Práctica**

Los modelos educativos basados en competencias actualmente utilizados en el sistema educativo público dominicano requieren la incorporación de catedráticos que fomenten en los estudiantes los conocimientos, habilidades y actitudes para su desempeño profesional. Del mismo modo, que cuenten con las competencias básicas para la docencia, relaciones interpersonales, comunicación, así como el manejo adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación, con la finalidad de garantizar que se desarrollen aprendizajes significativos, que propicien mayores oportunidades de acceso al entorno laboral.

Los profesores son el componente más caro y posiblemente el más crítico para establecer un sistema educativo de calidad. Por lo tanto, se necesitan enfoques nuevos y más efectivos para la selección y contratación de maestros acompañados de un liderazgo eficaz para lograr niveles más altos de educación en República Dominicana. Sobre la base del análisis anterior, el enfoque de la contratación del personal docente juega un papel crucial en la contratación y selección de profesores.

### **MARCO REFERENCIAL (TEÓRICO-CONCEPTUAL)**

## Antecedentes de Investigación

Para mencionar algunos antecedentes de investigación relacionada con el tema de Proceso de Reclutamiento del Personal Docente:

(Pyñeyro, 2014) En su artículo titulado *“Investigación Educativa en Argentina”*, en Buenos Aires, en relación a la formación, capacitación y profesionalización docente, hizo referencia en las conclusiones que: “El mejoramiento de la práctica educativa y profesionalización docente, pasaron a ser los principales problemas del sistema educativo a los que se le pone énfasis a la hora de investigar por ser los temas actuales y que son la preocupación más importante de los países en vías de desarrollo”. Con ello también se puede constatar que la profesionalización del docente en todos los ámbitos es la base para su buen desempeño, lo que nos lleva a reflexionar sobre la formación que pueda tener y las capacitaciones que es importante seguir implementando constantemente.

(Rodríguez, 2015) En México, en la Revista Iberoamericana de Educación No. 9, en el tema *“La profesionalización docente: implicaciones para las reformas de la educación secundaria en América Latina”*. Con el objetivo de analizar que la categoría eficacia docente, ha sido uno de los factores relevantes de la investigación y de la reflexión elaborada con particular énfasis en los últimos veinte años. Concluyendo que el papel del profesor ha sido es y seguirá siendo la perspectiva del cambio en la educación en función de sus características personales.

La formación del personal docente en una misma disciplina, impide la transformación que se intenta producir, es una concepción según la cual se debe enseñar una disciplina, la formación debe estar dirigida solamente esta misma disciplina. Sin embargo, esta concepción impide la promoción de

reformas basadas en cambios significativos en los marcos curriculares y, por consiguiente, en las formas de enseñar a los jóvenes.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Recursos Humanos**

Se denomina Recursos Humanos al trabajo que realiza el conjunto de empleados o colaboradores de una organización, estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RR.HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional, es importante resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra la organización con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (D Alvarez, Shi, A., & B Skeath, 2003)

Se entiende por Recursos Humanos al conjunto de los empleados y colaboradores de una Organización, que su fin es aportar para alcanzar con los objetivos planteados por la misma. Recursos Humanos es un campo vulnerable porque es el núcleo central para que los demás departamentos puedan funcionar con el personal calificado, ya que, se encargan de escoger, contratar, formar y retener a los empleados de una organización, mediante capacitación, plan carrera, motivación, etc. (Wayne, 1997)

Es importante que, busque herramientas que le permitan analizar de mejor manera sus subprocesos para que las funciones fluyan de mejor forma y se pueda llegar a consolidar como una Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano. La dirección de los recursos humanos es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas cualificadas

necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen en este proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores (Bunk, 2015)

Es el departamento encargado de realizar los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación. Con la vinculación de las personas se puede conseguir los objetivos, metas, presupuestos en base a procesos que deben estar bien definidos para cada cargo y generando un agregado por parte de los empleados que es eficacia + eficiencia = productividad (Butteriss, 2012)

Como la Administración de Recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función staff, la Administración de Recursos humanos debe abastecer a todos los organismos de información importante acerca del personal que existe en cada uno de las entidades, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada (Butteriss, 2012)

### **Gestión del Talento Humano**

Desde los años 70 del pasado siglo, las maquinarias y el capital dejaban de ser los principales recursos productivos, y según los investigadores se hacen las siguientes interrogantes para poder descifrar cual es el termino idóneo para referirse a la mano de obra del ser humano como tal ¿quién genera la innovación?, ¿quién tiene la capacidad de adaptarse a los cambios?, entre un debate de varios actores coincidieron que el ser humano es el único capaz de alcanzar dicha meta (Bonilla, 2020).

Algunos comenzaron a llamar Recursos Humanos término que, en la actualidad, prácticamente se encuentra desechado en la literatura especializada a nivel internacional, otros más avanzados en el tiempo y permeados por la perspectiva financiera comenzaron a llamarle Capital

Humano y ya más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el término Talento Humano.

Para ello se va definir Capital Humano y Talento Humano:

**Capital Humano:** se le puede entender como la capacidad de la producción del trabajo alcanzando con el entrenamiento, la educación y la experiencia, este término fue acuñado para hacer una semejanza convincente entre la inversión de recursos para aumentar el número del capital físico (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad y la "inversión" en educación o en capacitación (Bonilla, 2020)

**Gestión del Capital Humano (GCH) y la Gestión del Talento Humano (GTH):** suelen ser lo mismo pues ambas ubican al hombre como centro del desarrollo, compartiendo una misma meta que es: Dotar a las Organizaciones de personas competentes y que logren generar valor para las mismas, por lo que cuando se habla de GTH, se incluye a todos los miembros de la Organización y de sus potencialidades, teniendo en cuenta la dimensión social de la GTH Contribuir al desarrollo Organizacional (Bonilla, 2020)

Lo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella (GTH) y por ende coincidimos mucho con el cambio de termino a "Gestión del Talento Humano", porque es tiempo de poner como prioridad a las personas que trabajan en las Organizaciones que se sientan importantes y adquieran un sentido de pertenencia y compartir una misma meta(Bonilla, 2020)

Administrar estratégicamente el Talento Humano significa, alinear a cada una de las políticas de Gestión del Talento Humano, con el macro objetivo organizacional; alineación que busca la determinación de ventajas competitivas, al incorporar el proceso del Desarrollo del Personal, este macro objetivo organizacional toma un direccionamiento más concreto, ya que se

persigue la excelencia en el desempeño de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la empresa(Bonilla, 2020)

La Dirección de Gestión del Talento Humano contribuirá a mejorar la productividad encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos y mejorando la calidad de vida en el trabajo en la Institución, por lo tanto, permitirá:

- Identificar las necesidades del capital humano de la UPS, mediante instrumentos de gestión que incrementen los niveles de satisfacción laboral.
- Lograr la identificación e involucramiento del personal con la filosofía de la Institución, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- Contar con equipos de trabajo altamente preparados para desempeñar las funciones de los puestos, mejorando la calidad de los servicios, la atención y satisfacción del cliente interno y externo.
- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes disponibles, haciendo de los procesos establecidos, herramientas eficientes para la organización.
- Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros que se presenten, logrando el crecimiento, superación y satisfacción del mismo.
- Valorar y controlar el desempeño del personal capacitado, identificando y corrigiendo los posibles defectos en la marcha, creando procesos de autoaprendizaje y retroalimentación en cada área de trabajo.(Pyñeyro, 2014)

## MARCO CONCEPTUAL

**Conceptos de Docentes:** El docente es guía que acompaña al estudiante en el proceso de construcción no sólo de conocimientos, sino también en el desarrollo de habilidades y valores asociados a un desempeño profesional eficiente, ético-responsable del estudiante, como sujeto de aprendizaje, la

labor educativa y su metodología resultan de gran significación para el trabajo de la profesión de la educación. El docente debe ser un líder inspirador, motivador, sustentador en el desempeño de sus funciones, teniendo en cuenta que el centro del proceso debe ser el logro de la excelencia. (Cano, 2007)

**Reclutamiento Interno:** El reclutamiento es interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia institución, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. Al presentarse determinada vacante la organización intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Bonilla, 2020)

**Reclutamiento Externo:** El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. (Butteriss, 2012)

**Políticas de Reclutamiento:** Definir la política de reclutamiento significa enunciar los objetivos que se desean conseguir a través del mecanismo empleado en su realización práctica, y prefijar el esquema de actuación para alcanzarlos. Esto significa establecer algunos principios a los cuales se deba ajustar. (Bunk, 2015)

**Selección de Recursos Humanos:** La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información. (Cardona, 2014)

## **MARCOESPACIAL**

El proyecto propuesto se llevará a cabo en el Ministerio de Educación, el cual para el año 1965, mediante el Decreto No. 16 de fecha 4 de septiembre, le fueron transferidas a la Secretaría de Estado de Educación, las funciones relacionadas con Cultos, anteriormente adscritas a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, con lo cual asumió el nombre de Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. Desde el año 1951 hasta mediados del 1997, esta Secretaría, estuvo regida en su funcionamiento por la Ley Orgánica No. 29-09, de fecha 5 de junio de 1951, la cual estableció la base normativa que rigió la vida institucional del Sistema Educativo Dominicano hasta 1997.

Con la promulgación de la Ley No. 66-97 de fecha 9 de abril de 1997, la Secretaría cambia nuevamente de nombre, adquiriendo el de Secretaría de Estado de Educación y Cultura, que luego le fue cambiado por Secretaría de Estado de Educación con la aprobación y promulgación de la Ley 41-00 de fecha 28 de junio del año 2000, que crea la Secretaría de Estado de Cultura y que transfiere la función Cultural a esa cartera. El Reglamento Orgánico de fecha 11 de agosto del 2000, es el que operativiza la Ley de Educación 66-97.

## **MARCOESTRATÉGICO**

### **MISIÓN**

Garantizar a los dominicanos y dominicanas una educación de calidad mediante la regulación del servicio educativo nacional, su protección y desarrollo integral a lo largo de la vida para la formación de hombres y mujeres libres, éticos, críticos y creativos capaces de contribuir al desarrollo colectivo y al suyo propio.

### **VISIÓN**

Lograr una educación de calidad que forme seres humanos éticos, competentes, respetuosos del patrimonio público, que ejercen sus derechos y cumplen sus deberes, que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para cada uno y para el colectivo.

## **VALORES**

- Identidad
- Justicia y equidad
- Calidad y búsqueda de excelencia
- Desarrollo integral
- Compromiso y responsabilidad

## **MARCO TEMPORAL**

Los datos que serán considerados para la realización de este trabajo de investigación estarán enmarcado dentro del periodo comprendido, entre los meses Octubre – Diciembre del año 2021, considerando únicamente la temática de reclutamiento de personal docente en el Ministerio de Educación y sus posibles implicaciones para el mejoramiento de la educación dominicana

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Variables  | Definición de las variables   | Dimensiones            | Indicadores              | Ítems   | Técnicas/ Instrumentos   |
|--|---|------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| <b>Propuesta de mejora (Variable Dependiente)</b>    | Toda aquella idea que nos ayude a mejorar nuestros procesos y servicios pero que su implementación se práctica, relativamente sencilla y a corto plazo. | 1) Evaluar y Valorar   | Nivel de Eficacia        | 1.- ¿Cuál es el proceso que se realiza en el enfoque de reclutamiento y selección de maestros en el Ministerio de Educación?  | Observación/Guía         |
|  |   |                        | Nivel de Riesgo          |   | Observación /Guía        |
|  |   | 2) Analizar            | Cumplimiento de metas    | 2.- ¿Cuál es la efectividad del enfoque en la contratación y selección de profesores actualmente ?                            | Observación /Guía        |
|  |   | 3) Analizar            | Cantidad de Involucrados | 3.- ¿Cuáles son las formas más apropiadas de mejorar la aplicabilidad del enfoque en la contratación y selección de docentes? | Observación /Guía        |
| <b>Proceso de Reclutamiento del Personal Docente</b> | Conjunto de procedimientos y procesos elaborados  | 1) Estabilidad laboral | Índice de rotación       | ¿En qué medida el docente se halla vinculado a  | Cuestionario/entrevista  |
|  |   | 2) Efectividad         | Eficacia organizacional  |   | Cuestionario/ entrevista |

|                                 |  |                                    |                                |   |                          |
|---------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------|
| <b>(Variable Independiente)</b> | con el propósito de atraer candidatos calificados y capaces de llevar a cabo determinadas funciones. |                                    |                                | su cargo?<br>¿Los directores reciben asistencia para la evaluación docente?   | Cuestionario/ encuesta   |
|                                 |  | 3)<br>Administración participativa | Centralización.                | ¿De acuerdo a su eficaz desempeño los docentes son promovidos a cargos de mayor responsabilidad?<br>¿Con la evaluación de desempeño se aprecia mejoramiento en las relaciones entre los diferentes estamentos y público en general? | Cuestionario/ encuesta   |
|                                 |  |                                    | Retroalimentación.             |   | Cuestionario/ encuesta   |
|                                 |  |                                    | Definición de metas.           |   | Cuestionario/ entrevista |
|                                 |  |                                    | Cumplimiento de la Inducción   |   | Cuestionario/ encuesta   |
|                                 |  | 4)<br>Adaptación                   | Cumplimiento del entrenamiento |   | Cuestionario/ encuesta   |

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **Tipo de investigación**

La investigación a elaborarse será descriptiva, de campo, y transversal, para poder recolectar la mayor cantidad de información posible sobre lo que tengamos a mano.

Los tipos de investigación son las distintas modalidades que serán usadas para definir la estrategia metodológica del anteproyecto, las cuales debemos adaptar de acuerdo con la naturaleza de este y tema que se adapte a la investigación, los cuales detallaremos:

### **Investigación descriptiva**

Tiene como objeto principal establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de este. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos.

Esta investigación es de tipo descriptiva en vista de que describe las realidades y sus características donde se desarrolla o lleva a cabo la investigación.

### **Investigación de campo**

La estrategia que cumple el investigador se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta. Los datos obtenidos son llamados primario o de primera mano.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

### **Método de investigación**

Se utilizará el método cuantitativo y de tipo deductivo, ya que haremos hincapié en las pérdidas económicas, empresariales y humanas que trae consigo la falta de regulaciones en este sector. También mediremos, con la ayuda de una encuesta, las personas en la ciudad de Santo Domingo que conocen esta situación, que han consumido este tipo de productos ya sea por error o por elección y del conocimiento de estos ciudadanos de sus consecuencias.

### **Enfoque de la investigación**

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo de carácter descriptivo con un diagnóstico explicativo en la cual se utilizará la técnica de análisis con el propósito de percibir la dinámica del proceso de reclutamiento de personal docente en el Ministerio de Educación.

### **Técnicas e instrumentos**

#### **Observación. Entrevistas. Cuestionario**

La entrevista: La entrevista se utiliza, generalmente, para la recolección de datos proveniente de informantes claves, en este caso las personas involucradas con el proceso de reclutamiento de profesores.

Luego de haber estudiado las informaciones existentes sobre el cuerpo docente del Ministerio de Educación, se procederá a la elaboración del cuestionario para los informantes claves, encargado y personal del departamento, para conocer en detalle las informaciones sobre las estrategias utilizadas para lograr el posicionamiento de la imagen de la institución.

### **Herramientas a utilizar.**

La encuesta: se fundamenta en la elaboración de un cuestionario que se formulará a las personas, de las cuales se quiere obtener la información.

Con esta técnica se busca conseguir datos precisos que permitan lograr los objetivos de la investigación. Se realizarán encuestas basadas en el cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple, la cual permitirá obtener información precisa sobre el objeto de estudio.

El trabajo de campo: Es el momento en la investigación que lleva aplicar los instrumentos de obtención de datos (observación, entrevista, cuestionario, etc.) a la población, fenómeno o proceso de objeto de estudio. Se realiza para la obtención de datos primarios, partiendo directamente de la fuente dada en el área del estudio.

### **Método de procesamiento de datos**

En el procesamiento de los datos, en esta investigación las informaciones pasarán por un proceso de tabulado, estratificación y su posterior graficado.

### **Población y muestra**

Población de estudio refiere el grupo de personas que se tomará en cuenta para la medición de la situación estudiada. Con la muestra se selecciona un segmento específico y representativo de población de estudio. En la presente investigación, se tendrá tomará a partir de los datos publicados por la Oficina Nacional de Estadística, de los diferentes sectores.

La muestra estará conformada des acuerdo a la fórmula de determinación de muestra para una población conocida. Se usará para la muestra de la población, la siguiente formula estadística, tomando un tamaño de muestra con un margen de confiabilidad del 95%.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$N$  = Tamaño de la Población = 23,300 docentes

$z$  = Nivel de confianza = 99%

$d$  = Margen de error = 0.01 (10%)

$p$  = Probabilidad que ocurra = 0.5

$q$  = Probabilidad que no ocurra = 0.5

El resultado anterior de la fórmula anterior es de: 165 docentes.

### **Unidad de Análisis**

Se estudiará el proceso de reclutamiento del personal de docente y la perspectiva que tienen tanto los docentes, el personal que labora en el Ministerio de Educación, así como el público en general sobre dicho proceso de reclutamiento del personal docente, para poder llevar a cabo su mejora y hacerlo más eficiente.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO(Minerd, 2014)

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Interpretaciones acerca de la Administración de Recursos Humanos

1.2 Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos

1.3 Marco Histórico de la Administración de Recursos Humanos

1.4 Funciones Básicas de la Administración de Recursos Humanos

1.5 Características Distintivas de la Administración de Recursos Humanos

1.6 Concepto de Reclutamiento

1.7 Medios de Reclutamiento

1.7.1 Reclutamiento Interno

1.7.2 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

1.7.3 Reclutamiento Externo

1.7.4 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

1.7.5 Reclutamiento Mixto

1.8 Selección de Personal

1.8.1 Concepto de Selección de Personal

1.8.2 Ejes Significativos del Proceso de Selección

1.8.3 Recepción Preliminar de Solicitudes

1.8.4 Competencias Laborales

1.8.5 Entrevista Inicial

1.8.6 Definición y Tipología de la Entrevista

1.8.7 Fases de la Entrevista

1.8.8 Pruebas Psicométricas

1.8.9 Prueba de Aptitud

1.8.10 Prueba de Aptitud Verbal

1.8.11 Prueba de Aptitud Numérica

1.8.12 Prueba de Aptitud Espacial

1.8.13 Prueba de Aptitud Abstracta

1.8.14 Prueba de Aptitud Mecánica

1.8.15 Prueba de Atención

1.8.16 Prueba de Memoria

1.8.17 Prueba de Personalidad

1.8.18 Prueba de Motivaciones e Intereses

1.8.19 Prueba de Habilidades Sociales

1.8.20 Pruebas de Conocimientos

## CAPÍTULO II

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DEEN EL MINISTERIO DEEDUCACIÓN

2.1 Actual Proceso de Selección de Personal Docente

2.2 Técnica para Recolectar datos "Cuestionario", Entrevista, Análisis de procesos.

2.3 Análisis, Descripción e Interpretación de los Resultados Obtenidos

2.3.1 (A) Organización del Curso

2.3.2 (B) Conducción del Curso

2.3.3 (C) Relación Profesor Alumno

2.3.4 (D) Evaluación del Aprendizaje

2.3.5 (E) Aspectos Generales

2.3.5 (E.1) Adquisición de Conocimientos

## CAPÍTULO III: PROPUESTA

Presentación

Antecedentes

Justificación

Objetivos

Análisis de factibilidad

Fundamentación científica - técnica

Metodología.- modelo operativo

Determinación de variables operativas

Matriz de valoración de las variables de los niveles operativos

Determinación de los grados para cada variable

Variables devaluación de desempeño del personal docente

Ficha de evaluación de desempeño

Administración de la propuesta

Evaluación de la propuesta

Anexo 2.- Carta Aprobacion del tema



**SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRÁFICO**

Yo, Arismandy Santos, cédula 122-0003422-6 matrícula de la Universidad APEC A00105510  
estudiante de término del programa de Maestría Gerencia de Recursos Humanos  
curando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Ministerio de Educación

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Proceso de reclutamiento del personal docente en el Ministerio de Educación "MINERD", año 2021-2022  
(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el proceso de reclutar al personal docente más idóneo, tanto en formación como en desempeño del sistema educativo a todo territorio nacional.  
(Firma del estudiante)

Yo, Bety B. Escobedo

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Directora de Reclutamiento y Selección

(Cargo que ocupa)

cédula 001-171807-5 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el  nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en  el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Bety B.  
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

## REFERENCIAS

- Alvarez, A. D et al. (2003). Pannier and Pointed Sequentially to Regulate Drosophila Heart Development. *Development* 130(13): 3015-3026
- Bonilla, Y. (2020). Reclutamiento y selección del talento humano: propuesta para docentes en la universidad de Xalapa. *reclutamiento-reclutamiento, Talento-Talento*, 158.
- Braslavsky, I. (2015) The secondary education currículum in Latin America: new tendencies and changes. *Revista*,
- Bunk, G. P. (2015). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP No. 1*.
- Butteriss, M. (2012). Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Edición EDIPE.
- Cano, E. (2007). El desarrollo de competencia docente en la formación del profesorado. Instituto superior de formación de profesorado, ministerio de educación y ciencia. España: Editora secretaria general técnica.
- Cardona, P. (2014). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano.
- Gaynor, C. (1998). *Decentralization of Education, Teacher management*. Washington, D.C.
- MINERD. (2014). *Anuario de Indicadores Educativos. Año lectivo 2012-2013*. Santo Domingo.: MINERD.
- Pyñeyro, M. (2014) *Investigación Educativa en Argentina*. Universidad del Plata
- Rodríguez, F. (2015) La profesionalización docente. *Revista Iberoamericana de Educación No. 9*