

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



**“Propuesta de mejora del proceso de selección del talento humano  
en el INEI – sede Juliaca Puno, en el periodo 2023 – 2024.”**

**Trabajo de Investigación**

**para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Gestión de Tecnologías de la Información

**Autor:**

Bach. Cahuana Canaza, Ruzbel  
Bach. Mamani Huaracha, Wilmer Virgilio

**Docente Guía:**

Dr. Espinoza Villalobos, Luis Enrique

**TACNA – PERÚ**

**2022**

# RptSim5\_Tesis\_CahuanaR\_MamaniW

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**15%**

INDICE DE SIMILITUD

**14%**

FUENTES DE INTERNET

**5%**

PUBLICACIONES

**4%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE

Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Índice de anexos .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO</b> .....	<b>3</b>
1.1. Título del Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación .....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Metodología de solución propuesta .....	7
1.5. Justificación .....	8
1.6. Definiciones .....	10
1.7. Alcances y limitaciones .....	12
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1. Conceptualización de las variables o tópico clave.....	14
2.2. Importancia de las variables o tópico clave .....	26
2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas .....	29
2.4. Análisis crítico de las bases teóricas .....	32
<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>34</b>
3.1. Reseña histórica.....	34
3.2. Filosofía organizacional.....	35
3.3. Diseño organizacional .....	36
3.4. Productos y/o servicios.....	38
3.5. Diagnóstico organizacional.....	39
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1. Diagnóstico.....	43
4.1.1. Análisis de entrevista al Coordinador Líder de local .....	43
4.1.2. Análisis del cuestionario al Asistente administrativo .....	45
4.1.3. Diagnóstico de las competencias técnicas del personal .....	52
4.1.4. Proceso actual de selección del talento humano .....	53
4.2. Propuesta de mejora .....	56

4.2.1. Introducción .....	56
4.2.2. Objetivo.....	57
4.2.3. Alcance .....	57
4.2.4. Responsables .....	57
4.2.5. Diseño de la solución .....	61
4.3. Mecanismos de control.....	72
4.3.1. Aspectos introductorios.....	72
4.3.2. Ejecución de los mecanismos de control .....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1. Conclusiones.....	82
5.2. Recomendaciones.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	94

## Índice de tablas

Tabla 1	Análisis comparativo de selección de talento humano .....	29
Tabla 2	Análisis comparativo IDEF .....	31
Tabla 3	Análisis FODA .....	40
Tabla 4	Matriz EFI .....	41
Tabla 5	Matriz EFE .....	42
Tabla 6	Cuestionario a un Coordinador líder de local.....	44
Tabla 7	El problema y sus causas.....	52
Tabla 8	El problema y sus causas.....	53
Tabla 9	Fichas de procesos - A0: Realizar proceso de selección de personal.....	67
Tabla 10	Ficha de comentarios del proceso de selección de personal.....	68
Tabla 11	Ficha de subproceso - A1: Realizar convocatoria de personal.....	68
Tabla 12	Ficha de comentarios del subproceso de convocatoria de personal .....	69
Tabla 13	Ficha de subproceso - A2: Realizar selección de personal .....	69
Tabla 14	Ficha de comentarios del subproceso de selección de personal.....	70
Tabla 15	Ficha de subproceso – A3: Realizar capacitación de personal.....	70
Tabla 16	Ficha de comentarios del subproceso de capacitación de personal.....	71
Tabla 17	Formatos de registro para el proceso de selección .....	75
Tabla 18	Costo de personal involucrado .....	76
Tabla 19	Costos asociados a la evaluación docente .....	76
Tabla 20	Costos asociados a la capacitación del personal nivel III .....	77
Tabla 21	Costos asociados a la capacitación del personal nivel III .....	78
Tabla 22	Inversión de la propuesta .....	79
Tabla 23	Evaluación económica .....	80
Tabla 24	Comparación del indicador costo-efectividad en ambos escenarios .....	80

## Índice de figuras

Figura 1 Componentes de la gestión del talento humano.....	16
Figura 2 Proceso de reclutamiento y selección .....	20
Figura 3 Estructura TI Corporativo .....	24
Figura 4 Diagrama IDEF1 .....	25
Figura 5 Organograma Estructural del INEI.....	37
Figura 6 Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI).....	38
Figura 7 Documentación necesaria del postulante .....	46
Figura 8 Revisión minuciosa de postulaciones.....	46
Figura 9 Entrega completa de documentos requeridos durante el proceso.....	47
Figura 10 Entrega completa de documentos requeridos durante el proceso.....	48
Figura 11 Proceso alineado a los indicadores de desempeño y calidad .....	48
Figura 12 Soporte de información del ODEI a asistentes de coordinadores de local	49
Figura 13 Frecuencia del uso de indicadores de validación .....	50
Figura 14 Frecuencia de deficiencias en el proceso de selección.....	50
Figura 15 Eficacia de suministro de recursos .....	51
Figura 16 Influencia de tecnologías aplicadas en mejora del proceso de selección.	51
Figura 17 Proceso convocatoria, selección y capacitación del personal para nivel II	54
Figura 18 Proceso convocatoria, selección y capacitación del personal del nivel III	55
Figura 19 Árbol de nodos .....	61
Figura 20 A-0: Realizar proceso de selección de personal.....	62
Figura 21 A0: Realizar proceso de selección de personal.....	63
Figura 22 A1: Realizar convocatoria de personal .....	64
Figura 23 A2: Realizar selección de personal .....	65
Figura 24 A3: Realizar capacitación de personal .....	66
Figura 25 Mecanismo de control por retroalimentación .....	74

## Índice de anexos

Anexo 1: Formato del perfil del puesto .....	94
Anexo 2: Check list de documentos .....	95
Anexo 3: Evaluación de desempeño del primer mes .....	96
Anexo 4: Evaluación de desempeño .....	97
Anexo 5: Formato de evaluación de hoja de vida de postulantes a aplicadores/as y orientadores/as .....	99
Anexo 6: Formato de criterios de ranking para la selección .....	100
Anexo 7: Formato de registro de resultados de capacitación .....	101
Anexo 8: Acta de incumplimiento de procedimientos .....	102
Anexo 9: Registro de entrega de instrumentos adicionales .....	103
Anexo 10: Cronograma de los protocolos generales de aplicación – prueba con duración de 3 horas y 45 minutos .....	104



## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar la propuesta de optimizar del proceso seleccionado del talento humano en el INEI – sede Juliaca, Puno, 2022, aplicando IDEF en el periodo 2023 – 2024, debido a que al analizar un proceso de preferencia del talento se observó que posee un desorden en la recepción, evaluación y selección del talento humano. Para cumplir el objetivo se realizó un diagnóstico de la situación actual con base a encuesta, entrevista y la recopilación de información sobre el proceso para luego aplicar la técnica IDEF0 como parte del diseño para el rediseño de los diagramas, y por último, se realizó formatos así como un tablero de control de indicadores para monitorear de la evolución de la ejecución. Se identificó que de un total de 80 asistentes de coordinador de local el 58% está totalmente de acuerdo en la influencia de las tecnologías aplicadas en la mejora del proceso y un 17% frecuentemente encuentra deficiencias en el proceso de selección. Como conclusión, como propuesta de optimizar el proceso de talento humano resulta sobresaliente para la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) en la sede Juliaca del INEI. Por tal motivo, posterior a la implementación se espera una mejora en las tomas de decisiones, control y optimización del proceso. Finalmente, el aporte del estudio es la mejora de un proceso de selección aplicando IDEF, herramientas de diagnóstico y la creación de formatos para que una durante su implementación exitosa mediante el monitoreo de los indicadores propuestos.

**Palabras clave:** Selección, procesos, metodología IDEF

## Introducción

Actualmente, en las entidades públicas a nivel nacional, se encuentra normado la introducción de la gestión basada en procesos., sin embargo, no se logra obtener los beneficios esperados posterior a su implementación, pues la poca experiencia en el campo, la falta de compromiso, establecer métricas de medición, entre otros factores impiden sacar su máximo provecho. Por tal motivo, no se ha evidenciado avances significativos, lo que repercute en tener una ineficacia generalizada en las instituciones del estado peruano que ayuda a la aparición de la corrupción, burocracia y otros males a las instituciones públicas.

Por tal motivo, en diversas investigaciones se ha discutido la necesidad de implementar mejoras basadas en gestión de procesos, pues a través de la historia se ha demostrado los beneficios que conlleva las metodologías basadas en procesos. Ante ese escenario, en la presente investigación se plantea mejorar el proceso seleccionado de talento humano, lo cual se encuentra bajo la responsabilidad de Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI). Para un mejor entendimiento se divide el informe por capítulos, como se muestra a continuación:

El capítulo I, son los precedentes del estudio, que fundamenta la necesidad de mejorar el proceso de seleccionado de talento humano en una institución pública, los objetivos que persigue la investigación, la metodología de solución propuesta para lograr alcanzar los objetivos, las limitaciones y alcances, y la justificación de realizar el tema a investigar.

En el capítulo II, se explica el marco teórico que presenta las bases teóricas de la necesidad de realizar la investigación, considerando la conceptualización de las variables para un mejor entendimiento sobre las teorías que intervienen, la importancia de realizar mediante la presentación de antecedentes, el análisis

comparativo entre las distintas metodologías, técnicas e instrumentos que se emplean para solucionar el problema identificado, y por último, un análisis crítico de lo estudiado hasta el momento para identificar la metodología de solución que mejor se ajuste para solucionar el problema identificado.

En el capítulo III, Se muestra el marco de referencia de la institución pública, el cual incluye un informe histórico, una descripción de la cultura organizacional, el diseño de la corporación y sus productos o servicios, así como un análisis de la organización con el fin de proporcionar una comprensión más profunda del contexto de estudio.

En el capítulo IV, la relación a los resultados, se brinda una contextualización del proceso de seleccionado de los involucrados mediante encuestas y entrevistas a las fuentes primarias pertenecientes con el motivo de plantear nuevas propuestas de mejoría, así como los mecanismos de control.

Se concluye, en el capítulo V, se observará las conclusiones y propuestas con base a los resultados obtenidos con el pretexto de que se mejore el actual proceso seleccionado de talento humano, así como las consideraciones necesarias para su implementación.

## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

### 1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora del proceso de selección del talento humano en el INEI-sede Juliaca aplicando IDEF, Puno-2022.

### 1.2. Planteamiento del Problema

la presencia de deficiencias significativas en el ámbito de los recursos humanos en varias instituciones del estado peruano ha llevado a una falta generalizada de eficacia en la administración de los recursos, lo que afecta negativamente su correcta gestión y utilización.(Cárdenas, 2020). Al respecto, Chanamé (2018) sostuvo que, las instituciones e incluso el mismo Estado peruano poseen 4 obstáculos que dificultan la modernización hacia el Bicentenario se refiere a un sistema de planificación desconectado, una estructura organizativa y funciones ineficaces, la producción de servicios inadecuados y una débil articulación gubernamental.

Al respecto, Pintado (2019) sostuvo que, el funcionamiento de instituciones públicas, por lo general posee ineficiencia, sobrecosto y corrupción que retrasan así como obstruyen las mejoras, siendo tal efecto que el Perú se encuentra en el puesto 119 de 144 en la eficiencia de gasto del sector público y de 118 de 144 países en índice de competitividad de instituciones. Ante tal situación, Suarez (2020) aclaró que, las deficiencias en las estructuras organizacionales originan exagerados procedimientos para tomar una decisión, lo que ayuda a la aparición de la corrupción a fin de agilizar los trámites.

Un escenario similar, ocurre en organizaciones privadas, que han admitido que no solamente con una buena calidad de productos o servicios se podrá logra una ventaja competitiva, por lo que han optado por ofrecer un máximo valor añadido a sus clientes mediante una gestión eficiente que se mejora continuamente según los cambios en los mercados. Según Zaya (2020), en el sector privado, las empresas con

una organización obsoleta y empírica se quedan estancadas y se imposibilita su crecimiento con el pasar del tiempo.

En el sector privado, se agrava más el problema, pues las micro empresas no poseen conocimientos de la importancia que involucra el proceso de seleccionado del personal, como, por ejemplo, en la ciudad de Sinaloa en México que posee un mercado en apogeo, lo que genera que las empresas deben de adaptarse y cruzar obstáculos con respecto a las competencias, lo cual es necesario que el talento humano posea un nivel alto; es allí donde el problema se acrecienta en un 80% por el desconocimientos, la falta de una adecuada gestión en el reclutamiento, selección, evaluación, control y capacitación del talento humano puede acarrear problemas en la calidad del servicio, la productividad y la rentabilidad, lo que evidencia la importancia real de estos procesos.(Zayas, 2020).

En el contexto nacional, una de las causas de la generalizada ineficacia en las instituciones del estado peruano, se debe al no contar con los profesionales idóneos en los puestos claves de las instituciones, en consecuencia, el retorno a las políticas de gestión del talento humano permite contratar personal según el desempeño organizacional y profesional. Al respecto, Sanabria (2015) sostuvo que, las políticas de gestión de talento humano son empleadas cada vez más debido a los logros obtenidos, o por alcanzar, que simplemente por la regla de conformidad o la eficiencia, sin embargo, no se logra implementar de manera perenne las estratégicas y prácticas a causa de la ausencia del impulsor, lo que origina que sean abandonadas por iniciativas nuevas.

Por lo expuesto, para ser un país con instituciones públicas competitivas que logren satisfacer la necesidad de la población mediante una calidad de servicios, se promulgó la Ley N° 27658 denominada Ley Marzo de Modernización de la Gestión del

Estado, en el año 2002, que busca en distintas instancias mejorar los procedimientos, organizaciones, entidades y dependencias de la gestión pública para que se impacte la calidad en el ciudadano (Secretaría de Gestión Pública, 2022).

Para Calle (2018) es muy importante realizar la planificación estratégica para el sector público, pues permite tomar acciones considerando los recursos disponibles e identificar las alternativas con mejor beneficio, por lo que es importante una mejora continua en la planificación estratégica para que se acerque a los objetivos organizacionales. Por tal motivo, es necesario analizar desde un punto de vista de gestión, realizar reformas de segunda generación en las instituciones públicas a fin de cumplir satisfactoriamente sus objetivos.

La investigación se realizó en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, es una entidad estatal encargada de producir y difundir información estadística oficial con el fin de contribuir al seguimiento, evaluación y planificación de políticas públicas, y servir como base para diversas organizaciones públicas y privadas, así como para el público en general.

El problema radica en primera instancia que, todo el mecanismo se maneja de manera manual, como la recepción de la cual los atiende una persona, donde los registra en una lista de papel bond y verifica que posean todos los requisitos correspondientes de una manera muy rápida y todo por el mismo personal, generando una demora de 8 a 12 minutos de tiempo aproximadamente por cada currículum Vitae (CV), pues en una convocatoria para cubrir 500 plazas, se apersonan entre los 2000 a 4000 CV de los postulantes y la selección los realiza con el mínimo personal que es una persona; como es de manera manual todo el proceso recae en la duplicidad de CV que llegan en diferentes días por el mismo postulante.

Ante tal panorama, de no solucionar el problema se seguirá contando con un proceso deficiente que no se permita la contratación del personal con mejor perfil para los puestos disponibles en las convocatorias, siendo el hecho más grave la imposibilidad de realizar una verificación de la autenticidad y legalidad de los documentos que sustentan los logros de los candidatos, lo cual impacta a nivel reputacional y económica en caso de generarse un perjuicio a la institución.

Bajo esa perspectiva, se desarrollará en el presente trabajo de investigación que buscara la optimización de los procesos en la INEI – sede Juliaca, sin embargo, se debe lograr victorias pequeñas a fin de consolidar un cambio en la cultura con la finalidad de que el capital humano entienda que las mejoras usualmente son de forma gradual e incremental. Por tal motivo, se expone específicamente la optimización del proceso de selección del talento humano debido a que en la Institución Nacional de estadística e Informática (INEI), actualmente posee desorden en la recepción, evaluación y selección del talento humano, lo que genera trabajos innecesarios para su reclutamiento.

Por ello, el presente trabajo de investigación para la solución del problema identificado considera aplicar IDEF como parte de la estrategia de mejora, pues en distintos trabajos realizados se ha observado su efectividad para la identificación y explicación de los procesos que intervienen las actividades de forma diaria dentro de una organización, ya sea de tipo operativa o administrativa. Referente a la familia IDEF, se conforma por diagramas que permiten la comprensión, análisis, planificación, documentación e integración de actividades, acciones y decisiones para presentar desde una perspectiva funcional el sistema o la organización.

Por lo expuesto, específicamente se busca realizar el rediseño del proceso seleccionado de talento humano, debido a que se ha identificado limitaciones

tecnológicas, así como los elevados costos que supone que dicha actividad la realice una tercera empresa. Bajo ese sustento, la mejora basada en gestión de procesos contribuirá en contar con procesos más eficientes y que permita seleccionar al personal idóneo durante las convocatorias, pues se ha demostrado que, la gestión de procesos permite resultados favorables en distintas instituciones a nivel nacional e internacional.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección del talento humano en el INEI – sede Juliaca, Puno, 2022, aplicando IDEF en el periodo 2023 – 2024.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Desarrollar un diagnóstico del proceso seleccionado del talento humano en el INEI – sede Juliaca, Puno, 2022, aplicando IDEF en el periodo 2023 – 2024.

Diseñar una propuesta de mejora del proceso seleccionado del talento humano en el INEI – sede Juliaca, Puno, 2022, aplicando IDEF en el periodo 2023 – 2024.

Establecer los mecanismos de control al proceso de selección del talento humano en el INEI – sede Juliaca, Puno, 2022, aplicando IDEF en el periodo 2023 – 2024.

### **1.4. Metodología de solución propuesta**

La investigación de enfoque cuantitativo busca establecer una propuesta de mejora considerando el cumplimiento del diagnóstico, diseño del ofrecimiento y el establecimiento de los instrumentos de control. Por lo tanto, en el análisis de la posición del proceso de selección de las habilidades humanas en el INEI se emplea como técnicas la entrevista y cuestionario que permitirán la recolección de la



información de primera fuente así también se utiliza la matriz FODA para la formulación de la estrategia que deberá considerar el INEI sede Juliaca.

Por otro lado, en el diseño de la propuesta se describe el procedimiento de seleccionar las habilidades humanas aplicando la familia IDEF, por lo tanto, se presenta los diagramas y su respectiva ficha del proceso, no obstante, también se refuerza la mejora mediante la formulación de una estrategia que garantiza mejoras en el proceso mediante la evaluación del trabajador y determinar las habilidades adecuado para el puesto laboral del trabajo.

Por último, en los mecanismos de control, se establece lineamientos para monitorear la implementación de la propuesta, siendo mediante la presentación de análisis costo-beneficio, de este modo la comparación de los indicadores en la situación actual y el proyectado después de la mejora, por lo tanto, la metodología a emplear es la validación de la propuesta de solución presentada mediante la verificación de su viabilidad.

## **1.5. Justificación**

La presente investigación es justificada reuniendo las diferentes razones

### **Justificación teórica**

Presenta una justificación teórica, ya que mediante el uso de técnicas de la familia IDEF, se optimiza el proceso seleccionado de talento humano de una institución pública, reduciendo las deficiencias en los procesos. Al respecto, Vera, Castaño y Torres (2018) aclaran que, existe una justificación teórica al utilizar información confiable que permite sustentar la solución del problema identificado, en ese sentido, se utilizaron datos de autores internacionales de talla como Mayer, Painter y Witte (1992) quienes publicaron sobre la familia IDEF para la reingeniería de procesos, también con Anastacio, García y Mego (2020) sobre la

contextualización del proceso de selección de talento humano en instituciones públicas.

Así mismo, el presente trabajo se enmarca en una problemática de interés nacional y para sustentar el estudio se utilizaron investigaciones publicadas en bases de datos indexadas que apoyan el contenido expresado.

### **Justificación metodológica**

Se justifica metodológicamente, porque en base al conocimiento existente sobre las técnicas IDEF, se desarrolla una metodología con fases, técnicas, instrumentos, métricas de control y un apartado de lecciones aprendidas para lograr su implementación no solo en el proceso de acuerdos con los trabajadores, sino también para ser aplicado en los diferentes procesos del INEI - Sede Juliaca, así como para ser replicado en otras instituciones públicas. Al respecto, Fernández (2020) sostuvo que, presenta justificación metodológica al crear o proponer una estrategia basada en conocimientos válidos y confiables para la experimentación de una o más variables con la finalidad de generar nuevos conocimientos.

Por otro lado, para verificar la mejora en el proceso de selección de talento humano, se utilizan instrumentos confiables para establecer el nivel de mejora, lo que permite establecer el impacto de la variable IDEF en el proceso de seleccionar de talento humano en una institución pública peruana.

### **Justificación práctica**

Presenta una justificación práctica, ya que se ha evidenciado que las instituciones públicas a nivel nacional presentan deficiencias en los procesos operativos que son causa de problemas secundarios. Por lo tanto, a través de la aplicación de técnicas IDEF se espera mejorar los recursos utilizados en estos procedimientos a través de una metodología diseñada de acuerdo a las

necesidades de la sede INEI - Juliaca, en este sentido, se comparan dos escenarios diferentes.

Por otro lado, la gestión por procesos permite una optimización en los procesos de las organizaciones que impactan en la rentabilidad, productividad y competitividad; sin embargo, su aplicación no ha sido tomada en cuenta en la reingeniería de los procesos de la institución en estudio, lo que trae como consecuencia contar con procesos deficientes que causan malestar en los trabajadores y postulantes. Ante esta situación, se optimizará el proceso seleccionado de talento humano mediante del desarrollo de la metodología IDEF, mejorando los tiempos al seleccionar talento humano, los procesos y sus respectivos controles, así como la toma de decisiones a través de reportes e incrementando la productividad del personal.

La importancia de realizar este estudio radica en ser fuente de referencia para futuras mejoras en las instituciones públicas a nivel nacional que requieran establecer acciones de mejora en sus procesos, en cuanto a la optimización de los procesos de selección de personal.

## **1.6. Definiciones**

### **1.6.1. Propuesta de mejora**

Como menciona Pari (2022), la sugerencia de mejora contribuye en establecer opciones de solución con el fin de establecer, priorizar y describir medidas que solucionen un problema.

### **1.6.2. Proceso**

Para Payne (2015), el proceso es definido como el conjunto de actividades que presentan una secuencia y se relacionan entre sí para obtener una salida, por lo que durante su ejecución pueden participar diferentes actores, por ello un

proceso se puede transformar en una entrada o salida de otro proceso, según la función que presente. Un proceso, como se mencionó es un conjunto de actividades que debe cumplir las siguientes condiciones.

### **1.6.3. Tipos de procesos**

Para la Secretaría de Gestión Pública (2022) existen tres tipos de procesos que son los operativos que se encargan de realizar los servicios o productos de la entidad; los estratégicos, que son las políticas, estrategias y el planeamiento a mediano y largo plazo; y los procesos de soporte, que tienen como finalidad dar soporte a los procesos operativos para que se desarrollen con normalidad.

### **1.6.4. Procedimiento**

Para el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2021), es definido como un documento que posee un conjunto de actividades a ejecutarse para constituir un proceso, para lo cual se toma elementos que poseen una secuencialidad para una operación coherente.

### **1.6.5. Selección**

Según Chiavenato (2009) La selección de talento humano se refiere a la elección de la persona más adecuada para un determinado puesto de trabajo o, en un sentido más amplio, entre los candidatos que se han reclutado, con el objetivo de mejorar o mantener el rendimiento y la eficiencia de la organización.

### **1.6.6. IDEF**

Para Mayer, Painter y Witte (1992) quienes publicaron sobre la familia IDEF para la reingeniería de procesos, definen a IDEF como una metodología gráfica de modelado de procesos que se emplea para implementar software y sistemas de ingeniería, siendo concebida y desarrollada por la Fuerza Aérea de Estados Unidos.

### **1.6.7. Tareas**

Para SERFOR (2021), se entiende como actividades que se realizan para una finalidad en específica, por lo que es el último nivel en descomposición que es realizado por una aplicación y/o persona.

## **1.7. Alcances y limitaciones**

### **1.7.1. Alcance de espacio**

La presente investigación, se desarrolla en el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sede Juliaca – Puno, específicamente en la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) que se encarga del proceso de selección de personal, capacitaciones al personal de Sistema de Selección, Normas y Desarrollo.

### **1.7.2. Alcance de tiempo**

La recolección de los datos se realiza en el periodo 2022 a 2023, siendo dentro del tiempo establecido las convocatorias de personal que se realizan en ese periodo. Es necesario precisar que, una convocatoria presenta una duración de 20 días y prosigue la capacitación y selección de los capacitados.

### **1.7.3. Alcance organizacional**

Se cuenta con los permisos necesarios para la recolección de información documental y de los trabajadores que son orientador, aplicador y coordinador de local en el nivel 3, mientras que en el nivel 2 se cuenta con acceso para obtener información del dirigente asistente de local y coordinador líder de local. Por lo tanto, el análisis se enfoca en el nivel II y III del proceso de selección aportando información sobre el rendimiento y desempeño que se ha observado durante los proyectos.

### **1.7.4. Limitación de espacio**

Los datos obtenida de los cooperantes que participaron en el proceso de contratación se limita exclusivamente en la sede Juliaca y para la evaluación docente, por lo que resulta clave las coordinaciones para solicitar información, pues los

trabajadores se encuentran en distintas zonas y solo se reúnen en los locales asignados para el cumplimiento de sus funciones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se muestra las bases teóricas de acuerdo a las variables del estudio, importancia, modelos y tipos de las mismas que permiten sustentar las mejoras.

### **2.1. Conceptualización de las variables o tópico clave**

#### **2.1.1. Gestión del talento humano**

Para Zayas (2020), al gestionar el talento humano es un proceso que permite obtener capital intelectual humano valioso a través del reclutamiento, selección, evaluación y control dentro del periodo de contratación, siendo en ocasiones necesario pulir las aptitudes y capacidades de cada empleado. El concepto de talento humano, surge en el siglo XIX a causa de la revolución industrial que, permitió reemplazar el recurso humano por máquinas, lo que origina modificaciones en procedimientos de selección de personal, pues se requería definir tareas, salarios, estado mental, entre otros factores para la administración del personal a fin de generar mayor producción (Castro & Delgado, 2020).

En la actualidad, es muy estudiada la gestión del talento humano y su conexión en otros conceptos relevantes dentro de organizaciones, como, por ejemplo, es el rendimiento laboral, que juega un papel fundamental en el desempeño y el crecimiento de las organizaciones al influir en su funcionamiento. Según Checa, Cabrera y Chávarry (2020), se presenta diferentes métodos para gestionar el talento humano acorde a la realidad de cada país, por ejemplo, en Perú se utiliza beneficios sociales e incentivos para una mejora en el desempeño laboral, pues se considera al trabajador importante un elemento importante dentro del éxito de una organización, lo que conlleva a realizar inversiones en mejorar su satisfacción y desempeño.

Para Vera y Blanco (2019) La efectiva gestión de la capacidad humana en una organización conlleva a una mejora del rendimiento de los trabajadores, por lo tanto, es crucial contar con herramientas, estrategias y elementos que faciliten esta tarea, lo cual contribuye a aumentar la competitividad de la organización. Por otro lado, Pantoja (2019) sostuvo que, al realizar una gestión del talento humano o administración de personal presenta como fin establecer, reflexionar y evaluar políticas orientadas a mejorar el capital humano, por lo que desde el proceso estratégico, las áreas de gestión humano presentan como fin aumentar la ventaja competitiva con relación a otras organizaciones, dicho de otro modo, la administración de personal se vincula a prácticas administrativas de control de asistencia, remuneraciones, contrataciones, entre otros.

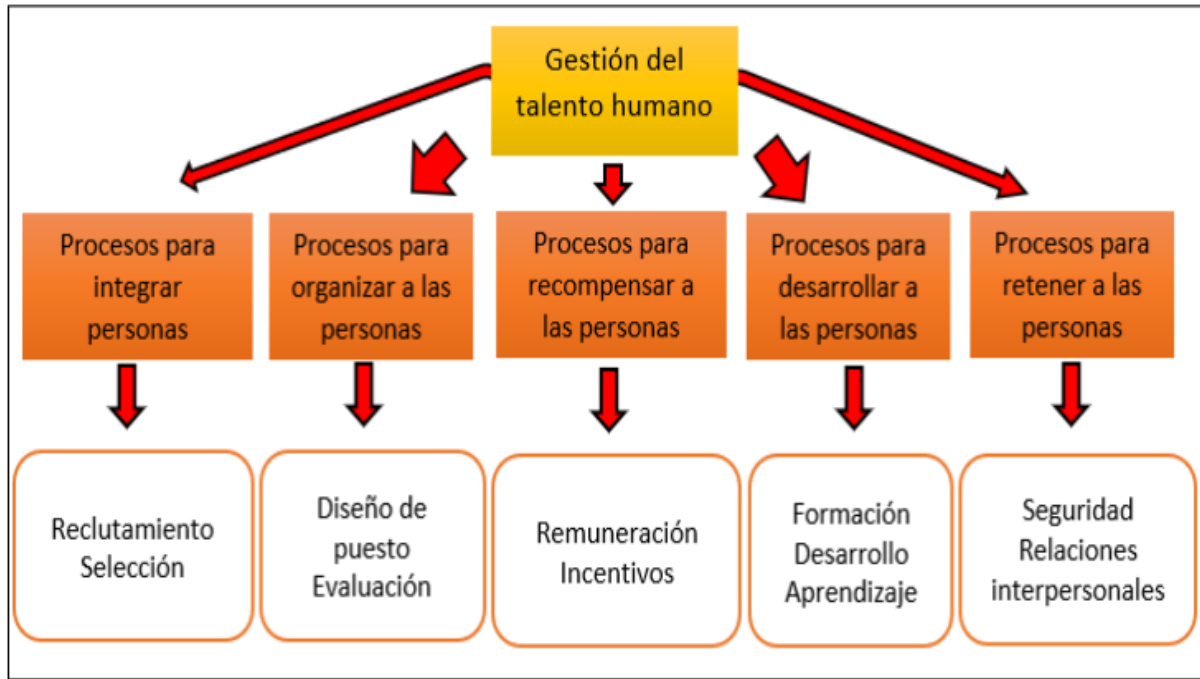
Finalmente, según Zayas (2020), la gestión del talento humano crea una necesidad para cualquier organización, por lo que se recomienda capacitar a los trabajadores, elaborar manuales y realizar la contratación con el perfil acorde a la necesidad del puesto. De lo contrario, se obstaculiza cumplir con los objetivos del departamento de talento humano que son la búsqueda, así como la retención de talentos, lo que imposibilita mejorar el ámbito laboral, competitividad de la empresa y la atracción de talento calificado (Basurto & Yoza, 2022).

Para Chiavenato (2009), la gestión de talento humano es un conjunto de prácticas y políticas que tienen como finalidad retener, recompensar, organizar, integrar y evaluar al personal de una determinada organización según su visión, misión y objetivos, por lo tanto, su importancia no se enfoca en exclusivamente de evitar la erradicación de errores, sino contribuir en maximizar el desempeño y potencial de los integrantes. Por ello, la gestión de talento humano cuenta con los siguientes componentes.



**Figura 1**

*Componentes de la gestión del talento humano*



*Nota.* El gráfico representa los elementos de la gestión del talento humano. Tomado de Chiavenato (2009).

Lo mencionado, implica diseñar puestos y funciones, revisar los perfiles que se ajustan, seleccionar al personal, capacitarlo y luego evaluarlo durante su desempeño inicial. En este proceso se evalúa la información de los aspirantes al puesto y se contrata con base en sus atributos para que se ajusten a los atributos para que se ajusten al puesto, es decir, se busca asegurar que la organización funcione correctamente.

La gestión de recursos humanos ofrece numerosas ventajas, como el aumento de la producción, en consecuencia, de los resultados de la empresa. Asimismo, contribuye a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores, fomentar su

lealtad y retener el talento humano en la compañía. Para lograrlo, se requiere seguir un proceso específico en la gestión del talento humano, el cual se detalla a continuación.(Abril, 2022):

La planeación del talento humano es una táctica que establece cuántos empleados son necesarios en una empresa. Están incluidos la determinación de perfiles competitivos, así como la designación de responsabilidades a cada puesto, basándose en los conocimientos, habilidades, capacidades, formación, educación y experiencia necesarios(Abril, 2022).

La admisión de personas implica reclutar, evaluar, seleccionar y emplear al personal más cualificado para la organización. Se les incorpora basándose en los valores, normas y políticas de la organización, y se les dota de los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones con eficacia (Abril, 2022).

La evaluación del desempeño consiste en analizar el trabajo que realiza el personal de una organización, tomando en cuenta cómo desempeñan sus funciones y responsabilidades de acuerdo con su perfil. Para lograrlo, se establecen criterios de eficacia basados en los objetivos y metas de la organización.(Abril, 2022).

El progreso de las personas se refiere a la instrucción del personal para mejorar su rendimiento en las tareas asignadas. Para mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades, se crean cursos, seminarios, talleres y otros programas (Abril, 2022).

La fase de mantenimiento del talento humano se enfoca en analizar y reconocer los factores psicológicos, sociales y ambientales que pueden tener impacto en la salud mental y física de los trabajadores, lo que a su vez puede afectar su desempeño y nivel de satisfacción laboral. Esta etapa busca promover un ambiente de trabajo saludable y favorable para todos los empleados.(Abril, 2022).

La fase de supervisión de las personas implica observar, acompañar, guiar y sostener la conducta en los miembros de una organización. La supervisión de las acciones y actividades en la organización garantiza el cumplimiento de los objetivos y la planificación (Abril, 2022).

### **2.1.2. Proceso de selección del talento humano**

Para Chiavenato (2009), La selección implica la elección de la persona idónea para un puesto específico, a partir de los candidatos previamente reclutados. Su objetivo es mejorar o mantener el desempeño y eficiencia del personal, y, en consecuencia, mejorar la eficacia global de la organización.

Por otro lado, Armando, Merced y Sotomayor (2007), La finalidad principal de implementar un proceso de selección de personal es anticipar el desempeño, la productividad y el comportamiento futuro de los candidatos a un empleo dentro de una organización, considerando su influencia a mediano y largo plazo. En este contexto, el proceso de selección de personal se convierte en un factor relevante para la relación costo-beneficio de la organización.

Entre los objetivos de la gestión de talento humano, se encuentra atraer empleados con el perfil según la posición requerida, para lo cual se evalúa a los candidatos y su capacidad de adquirir nuevas competencias en el puesto, así como su adecuación a los objetivos organizacionales de la empresa (Basurto & Yoza, 2022). Por lo que, según Iregui (2019) dentro de una organización se trabaja como una sola identidad para atraer, evaluar, vincular y retener al talento humano que contribuya en enriquecer con capacidad ejecutora y conocimiento a la organización.

Al respecto, en el procedimiento de selección entre las acciones que se realizan para definir los profesionales seleccionados deben cumplir la competencia de técnicas

transversales, experiencia profesional en el campo y la formación mediante estudios especializados que les permita contar con base para un óptimo desenvolvimiento profesional.

Según Vega (2019) Para que una organización sea eficaz, debe contar con excelentes trabajadores, ya que los empleados son el componente central de la empresa. Por lo tanto, es crucial llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección responsable, transparente y profesional, que permita a la empresa atraer a personas con el perfil idóneo para satisfacer sus necesidades y contribuir al crecimiento y mejora de la organización de manera significativa.

El procedimiento de seleccionar el personal y reclutamiento generalmente es desarrollado por profesionales de dirección de la organización o del área de Recursos Humanos mediante la presentación del perfil profesional requerido para cubrir el puesto a través de distintos canales de comunicación (Conexión Esan, 2018). Sin embargo, la selección de currículos, desestimar perfiles y volver a contactar nuevamente a los perfiles descartados mediante llamadas o citas es un proceso que genera el consumo de recursos, pues genera gasto de dinero y tiempo para entrevistar, por lo tanto, contar con un proceso de reclutamiento eficiente favorece en reducir a la cantidad de postulantes que encajen en el perfil y cuenten con mayor alineación a los procedimientos o cultura de la empresa (Pérez O. , 2019).

Respecto a las fases de reclutar y seleccionar, generalmente inicia en establecer el perfil idóneo para el personal a reclutar, seguidamente se lleva a cabo la búsqueda del personal que cumple los requerimientos establecidos, posteriormente se evalúa al personal mediante distintos instrumentos, y por último, se selecciona así como contrata al personal. Según González y Cruz (2021), resulta un proceso administrativo que presenta retos administrativos y de gestión durante las actividades,

pues en ocasiones a pesar de que el candidato sea el indicado se presenta variables que lo pudieran desestimar, como, por ejemplo, el puesto requiere rotación de turno, imposibilidad de crecimiento profesional, condiciones físicas, entre otros.

Para Martínez y Vargas (2019), seleccionar no necesariamente implica escoger a unos, discriminando al resto de manera aleatoria, sino garantizar un proceso transparente en el que se evalué las habilidades y conocimiento de los candidatos, por tanto, el problema se asocia a la necesidad del uso de principios que faciliten la finalización del proceso, pues se requiere establecer pautas para la selección, objetivos y políticas durante el reclutamiento.

Para Vásques (2022) el procedimiento de reclutar y selección de colaboradores está constituido por un grupo de fases establecidas que, en aplicarse de la mejor manera, se logra una eficiencia en las actividades y lograr una mejor evaluación, por lo establece el siguiente procedimiento:

## Figura 2

### Proceso de reclutamiento y selección



*Nota.* El gráfico muestra la secuencia a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tomado de Vásques (2022).

La fase de definición del perfil del puesto implica la identificación de los requisitos necesarios para el candidato que ocupará el puesto, así como las tareas y responsabilidades que se deben cumplir. Esto permitirá a los profesionales de selección de personal enfocar su búsqueda en los aspectos más importantes para el puesto. Por otro lado, en la fase de revisión y preselección de candidatos, se publica una oferta de empleo que describe la formación, experiencia y competencias técnicas y transversales deseadas para el candidato adecuado.

En la entrevista inicial, segunda entrevista y pruebas psicométricas, se evalúa a los candidatos que hayan sido preseleccionados con el fin de aplicarlos una entrevista de virtual o presencial con el fin de conocer información con mayor detalle a fin de indagar rasgos de su personalidad y su experiencia orientada al puesto que se postula. Posteriormente, en la siguiente entrevista se especializa para validar los conocimientos y habilidades de los candidatos preseleccionados. Finalmente, en las pruebas psicométricas, se busca demostrar el conocimiento y habilidades para que se ocupe el puesto.

### **2.1.3. Proceso de selección del talento humano en instituciones públicas**

Según Anastacio, García y Mego (2020), las instituciones públicas, buscan una constante innovación como son los procesos de reingeniería administrativa a fin de fortalecer y aumentar las habilidades de los colaboradores, lo que se entiende en un aumento en la calidad de atención, en ese sentido, un paradigma de gestión de talento humano se direcciona a la visión, misión y objetivos organizacionales con la persistencia y direccionalidad de las personas para obtener el objetivo propuesto. Al respecto, Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018) sostienen que, la Ley General del Sistema Nacional de Control, en la gestión pública busca que las acciones de

instituciones públicas deben lograr los objetivos, fines y metas propuestas que durante su formulación se encuentren enmarcados a políticas del poder Ejecutivo.

La manera en que las entidades gubernamentales llevan a cabo la selección y contratación de personal se basa en la implementación de flujos de procesos establecidos, por lo que Torres, Godoy y Gallardo (2019) sostuvo que, se emplea métodos que permitan generar valor así como flujogramas que garanticen el correcto desarrollo de dichos procesos. Por ello, Carranza, Avalos, Lujan y Casto (2022) indica que, la gestión del talento humano en entidades públicas resulta la necesidad, pues toda organización desea ser eficiente, lo cual se logra mediante una mejora continua así como identificar en el proceso de contratación al candidato con potencialidades y conocimiento que aporten un beneficio positivo a la institución.

Por lo expuesto, se debe propiciar la competitividad del colaborador, para lo cual es importante el talento humano durante el proceso de contratación de toda organización al realizar el reclutamiento, evaluación, compensación y desarrollo del personal, así mismo, garantizar que los trabajadores que se integren al equipo de trabajo se involucren con los objetivos organizacionales, pues es innegable que, actualmente se busca la responsabilidad, sentido de pertenencia, creatividad y proactividad en toda institución pública (Bailon & Romero, 2020).

#### **2.1.4. IDEF (Integrated Definition Language)**

La Fuerza Aérea Norteamericana en los años 70s concibe al IDEF en su programa de Manufactura Asistida por Computación Integrada (ICAM), pues surge la necesidad de una mejora en las técnicas, herramientas y comunicaciones de los involucrados en los proyectos, debido a que se requería una mejora en la productividad manufacturera. Para Merchán (2018), es empleado para la

representación gráfica de sistemas, modelos de procesos y facilita la creación de un modelo de una versión anhelada del sistema, por lo que contribuye a su transición desde uno hacia otro.

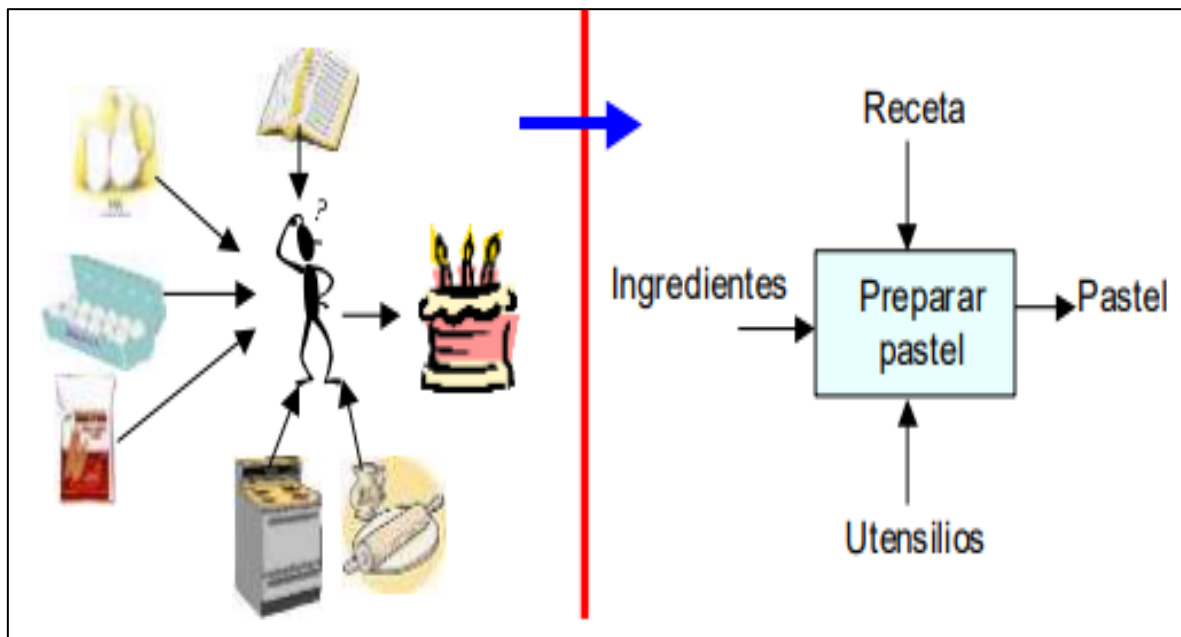
El IDEF es la composición de una familia, que consiste en técnicas para mejoras con base en procesos, siendo las destacadas desde la IDEF0 a la IDEF3. Por lo que, Alexander (2018) sostuvo que, el IDEF fundamenta que es un conjunto de reglamentos que definen la metodología para garantizar la visualizar las funciones modeladas, en ese sentido, es una técnica que permite comprender y documentar mediante representación gráfica las jerarquías y estructura de las actividades que forman una empresa o sistema y los datos u objetos que soportan la interacción de las actividades.

Respecto al IDEF0, permite el modelado de funciones, es decir, se analiza sistemáticamente el negocio, considerando las funciones, políticas y recursos que intervienen en una determinada actividad a fin de establecer las entradas y salidas del sistema, en ese sentido, el método IDEF0 se utiliza para facilitar las relaciones comunicativas entre la dirección y el staff, visión estratégica de un proceso, parte del soporte de Business Reengineering (BPR) y para futuros sistemas que requieran definir requisitos.



### Figura 3

#### *Estructura TI Corporativo*

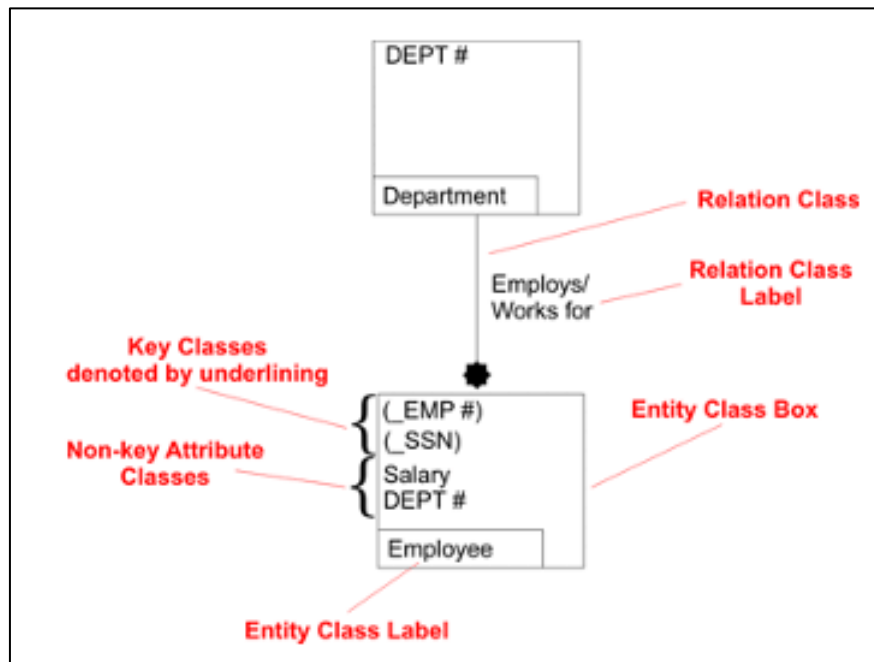


*Nota.* El gráfico muestra la actividad de preparar pastel en el lado izquierdo y en el derecho su representación utilizando IDEF0. Tomado de Alexander (2018)

Por otro lado, el IDEF1, es un método diseñado para el análisis de comunicación, por lo que permite identificar la información necesaria del proceso, establecer los problemas durante el análisis y gestionar la información de la organización para una próxima implementación, en ese sentido, los planificadores tácticos y estratégico puede emplear los resultados para obtener ventaja competitiva, debido a que IDEF1 permite obtener bases para las decisiones de diseño así como cimentar las bases de una política de gestión de información segura y confiable.

## Figura 4

### Diagrama IDEF1



*Nota.* El gráfico muestra los componentes del análisis de la comunicación utilizando IDEF1. Tomado de Métodos de Definición Integrados (2016)

Respecto al IDEF2, modelado de dinámica de sistemas, es una herramienta de diseño de modelos empleado para establecer el comportamiento de una variable a través del tiempo, teniendo en consideración los recursos de un sistema necesario para su fabricación, por lo que permite la reducción de las brechas semánticas entre el diseño de un programa de simulación ejecutable y un modelo de simulación. Su uso radica en permitir descomponer submodelos para un mejor análisis sobre las tareas durante la construcción de modelos complejos. Finalmente, captura de la descripción del Proceso (IDEF3), facilita a los expertos del dominio al registro de su conocimiento sobre las transiciones y el flujo de procesos de estados de objetos que se encuentran en su entorno, en ese sentido, se espera la construcción del sistema basado en los conocimientos adquiridos a través del IDEF3.

## **2.2. Importancia de las variables o tópico clave**

### **2.2.1. Importancia de la investigación**

Se muestran las principales investigaciones o trabajos que sustentan el presente trabajo de investigación, por lo que se examina el problema, la propuesta metodológica, los resultados obtenidos y el aporte que generaron a fin de establecer la relevancia del tema que se está abordando.

A nivel nacional, Valdez (2021) en su trabajo realizado en la ciudad de Lima sostuvo que, se requiere el uso de metodologías de gestión de procesos, pues en un sector competitivo como el de la construcción se gestiona distintos ámbitos, como, por ejemplo, gestión ambiental, calidad, seguridad, entre otros, por lo tanto, no contar con procesos actualizados y documentados repercute en las operaciones. Por ello, planteó como objetivo contar con un mejor entendimiento de la gestión de equipos de la organización basado en una metodología basada en procesos a fin de capturar los procesos de alquiler de equipo y la gestión del ciclo de vida del equipo aplicando la metodología IDEF0.

Los resultados fueron que, la gestión de procesos favorece en identificar las necesidades para gestionar actividades, lo que repercute en una mejora de la eficiencia operativa. El aporte del estudio al trabajo de investigación fue, la segmentación de los procesos de trabajo en formatos y documentos a fin de realizar un seguimiento continuo y presentar el ciclo de vida de un activo de la organización.

Valencia (2008) tuvo como objetivo optimizar el proceso logístico mediante la gestión de la cadena de suministro a través de Supply Chain Operations Reference Modelo 8.0, IDEF0, pues se requería mejorar la posición estratégica, reducción de costos de transporte, reducir el inventario inmovilizado. Como resultado, se obtuvo

una mejora basada en procesos que permitió implementar las mejoras identificadas. Como aporte, se recalca el alcance de los instrumentos de gestión de procesos en las operaciones de distintos sectores.

A nivel internacional, Urrutia et al. (2019) en su artículo realizada en Argentina, tuvo como objetivo mejorar el proceso de despacho de expedición de cementos, para lo cual utiliza la técnica IDEF-SIM (para el diseño de procesos). Como resultado, se obtuvo el modelo conceptual de dicho proceso a través de la herramienta IDEF-SIM. El aporte del estudio fue que, el modelo conceptual realizado impacta en el proceso de extracción de cemento al reconocer los requisitos de datos de entrada, también que el mapa de flujo del proceso garantiza realizar una simulación computacional.

Roark et al. (2019) en su artículo realizada en Argentina, tuvo como fin modelar y simular el proceso de despacho de expedición de cemento, para lo cual utiliza la técnica conceptual IDEF-SIM y en la construcción del modelo computacional el software Flexim. Como resultado, se muestran los tiempos promedios, máximos y mínimos del proceso segmentado en 8 operaciones. Como aporte del estudio fue, el modelado y simulación en sistemas industriales de procesos importantes para un mayor conocimiento en la toma de decisiones, pues se logra identificar el cuello de botella y las oportunidades de mejora.

Pincay (2017) en su trabajo realizado en Ecuador, planteó como objetivo la reducción de las métricas de insatisfacción a través de técnicas y herramientas del sistema en reingeniería de procesos, planeación estratégica y gestión de calidad a fin de mejorar la gestión de ventas a crédito. Como resultado, se obtiene el modelo y simulación de los procesos de zonificación, los cuales permitirá establecer, observar y determinar las acciones que no generan valor. Como aporte se obtiene la mejora

basada en gestión de procesos que se documentaron, optimizaron y midieron a fin de ayudar a comprender mejor el negocio.

Viñas (2015) en su trabajo realizado en España, identifica que tiene la necesidad de serenar los procesos hospitalarios a fin de ofrecer un servicio con calidad, en cuanto a logística y atención. Para ello, realiza el diseño de diagramas utilizando IDEF0, debido a que permite generar un mejor control de las acciones. Como resultado, se diseñó el diagrama de 9 procesos del proceso de esterilización, así como la interpretación del proceso. Como aporte del estudio se destaca, el cumplimiento de las fases de la metodología IDEF0, lo que permite entender el funcionamiento del proceso a través de gráficas y su respectiva descripción.

Ahora bien, fundamentado la investigación con trabajos previos, también se requiere establecer la importancia de las variables que se abordaron en el presente estudio.

### **2.2.2. Importancia de selección de talento humano**

En toda organización sin importar los fines que persigue, la selección del personal debe enmarcarse dentro de los objetivos estratégicos, para lo cual es importante que los encargados del proceso cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias para detectar mediante pruebas, referencias o entrevistas al candidato que mejor se ajuste al puesto y a los valores organizacionales. Por tal motivo, se debe suministrar los recursos suficientes, así como evaluar el plazo necesario para que el procedimiento de seleccionar el personal permite una evaluación de los postulantes, puesto que contar con los mejores recursos resulta clave al permitir una rápida adaptación, en ese sentido, el diseño de una estrategia de selección es clave para el éxito del proceso.

### 2.2.3. Importancia de Integrated Definition Language (IDEF)

Como se expuso anteriormente, la familia IDEF cuenta con 16 métodos que permite la representación de información, por lo que puede considerarse como una metodología gráfica de modelamiento de procesos para implementar un software o procesos, sin embargo, también puede servir como soporte para metodologías ágiles. Por lo expuesto, el uso de la metodología IDEF garantiza la producción de un modelo gráfico a fin de que se presenten las actividades que contengan información masiva y se conecte con otras partes con el fin de mostrar su impacto en el proceso.

## 2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas

### 2.3.1. Análisis comparativo de la variable selección de talento humano

Se expone el análisis comparativo de la variable selección de talento humano.

**Tabla 1**

*Análisis comparativo de selección de talento humano*

Autor	Concepto
Chiavenato (2009)	Es la selección del candidato indicado, para lo cual recomienda elaborar un perfil, manuales y capacitación a los reclutadores a fin de que se contrate según la necesidad del puesto.
Armando, Merced y Sotomayor (2007)	El proceso de selección busca seleccionar al candidato que mejor comportamiento, rendimiento y producción figura tenga dentro de la organización, por lo que el procedimiento es una variable clave en la relación costo-beneficio.
Basurto y Yoza (2022)	El propósito de la selección del talento humano es atraer al empleado con el perfil según el puesto requerido, por lo que se evalúa las competencias y su adecuación a los objetivos organizaciones.
Iregui (2019)	Una organización se trabaja como una sola identidad para atraer, evaluar, vincular y retener al talento humano que contribuya en enriquecer con capacidad ejecutora y conocimiento

*Nota.* Muestra el análisis de los conceptos de distintos autores

Los distintos actores que se revisaron coinciden en que el proceso de selección es clave dentro de una organización, pues consiste en seleccionar al candidato que

mejor alineado se encuentre a los objetivos organizacionales, así como obtenga un mejor desenvolvimiento en el puesto requerido. Por tal motivo, existe una concordancia en cuanto a la importancia, sin embargo, existen discrepancias en cuanto a los beneficios que pueda generar un eficiente proceso de selección de talento humano.

### **2.3.2. Análisis comparativo de la variable IDEF**

El presente trabajo se enmarca en la necesidad de mejorar los procesos de una organización, específicamente de una entidad pública que generalmente resulta ser coordinada, compleja y secuenciada por procedimientos empíricos realizados según las creencias y perspectivas de los que realizan dicho proceso. Por ende, es necesario precisar que, a mediado que se ha busca una mejora competitiva con base en sacar el máximo provecho a los procesos organizacionales e incentivar el crecimiento profesional de los trabajadores han surgido una variedad de metodologías basada en procesos, teniendo la característica peculiar que, cada una permiten servir de base para nuevas metodologías genéricas, pues la mejora de una organización basada en procesos permite cambios significativos.

Por lo expuesto, se realizó una observación comparativa de las técnicas y metodologías de procesos de negocios estableciendo similitud, diferencias y la fortaleza de su aplicación, siendo el análisis realizado para establecer la metodología que permita la solución acorde al problema que se ha identificado en el capítulo I. Es necesario aclarar que, la gestión de procesos de un negocio, según Cordero y Sañay (2020), se entiende como el soporte a una organización para realizar la documentación, diseño, descripción, comparación, adecuación o rediseño de actividades que conforman un proceso establecido a fin generar una mayor

productividad, calidad del servicio y eficiencia para realizar el objetivo del cumplimiento de las metas empresariales.

Por otro lado, la mejora de procedimientos puede ser concebida por dos opciones complementarias que son en realizar cambio efectivo del proceso (reingeniería) o ciertos aspectos del existente que permite optimizarlo. Al respecto, Teruel (2018) aclara que, la reingeniería del proceso consiste en una transformación radical en la manera de cómo se realiza actualmente el proceso así también la dinámica del trabajo, y la mejora continua busca realizar cambios graduales e incrementales hasta lograr el cambio esperado, como, por ejemplo, en la mejora continua la metodología PDCA es la más conocida, mientras que para el creación o cambio radical del proceso los cambios son bruscos y normalmente se elimina el proceso anterior por considerarse obsoleto e ineficaz.

Establecida el concepto de procesos, se procede a realizar un análisis comparativo de la variable IDEF.

## Tabla 2

### *Análisis comparativo IDEF*

Autor	Concepto
Mayer, Painter y Witte (1992)	Son técnicas, herramientas y comunicaciones de los involucrados en los proyectos, debido a que se requería una mejora en la productividad manufacturera
Merchán (2018)	empleado para la representación gráfica de sistemas, modelos de procesos y facilita la creación de un modelo de una versión anhelada del sistema, por lo que contribuye a su transición desde uno hacia otro.
Alexander (2018)	IDEF se entiende que es un conjunto de reglamentos que se definen la metodología para garantizar la mostración de funciones modeladas, en ese sentido, es una técnica que permite comprender y documentar mediante representación gráfica las jerarquías y estructura de las actividades

*Nota.* Muestra el análisis comparativo de los conceptos de IDEF de distintos autores



Se observa en la tabla anterior, una clara concordancia sobre los beneficios y el concepto de IDEF, puesto que se concebido mediante una publicación de Mayer, Painter y Witte (1992) que fue tomada como referencia y adaptada por otras investigaciones.

#### **2.4. Análisis crítico de las bases teóricas**

Desde modelos clásicos cascada hasta las últimas vertientes en modelos ágiles, las etapas de vida para el progreso de software o soluciones tecnológicas han presentado transformaciones en sus herramientas, técnicas e incluso la misma metodología. La misma noción se aplica para la gestión de procedimientos de una organización, siendo la mayor conocida la metodología BPM y sus variantes. Sin embargo, como se ha descrito durante todo el capítulo, cada metodología y técnica presenta un fin en específico que al combinarse y adaptarla según las necesidades de la empresa se puede conseguir resultados satisfactorios.

Por ello, en las entidades públicas a nivel nacional, se encuentra normado la ejecución del modelo de la gestión por procesos, sin embargo, no se logra obtener los beneficios esperados posterior a su implementación, pues la poca experiencia en el campo, la falta de compromiso, establecer métricas de medición, entre otros factores impiden sacar su máximo provecho. Por tal motivo, durante la revisión de la literatura no se ha logrado establecer un consenso de un ciclo de vida en específico, así mismo, los estudios no muestran las desventajas o dificultades que tuvieron durante la ejecución.

Ante ese hecho, al revisar las técnicas para la gestión de procesos se ha identificado que cada una presenta un fin en específico, así como cada metodología se condiciona según las necesidades del negocio. Por ello, en el presente estudio se

tuvo la necesidad de establecer una metodología de procesos basada en la familia IDEF que permita mejorar el desarrollo de selección de talento humano.

La importancia y necesidad de realizar el estudio fue que, la tendencia de las publicaciones se enfoca en la gestión de procesos basada en BPM, sin embargo, las técnicas de la familia IDEF permiten aplicar cada una para un aspecto en específico y diseñando un ciclo de vida para organizaciones de la época actual se espera lograr mejores beneficios. No obstante, no solo las técnicas de la familia IDEF se están dejando de lado, sino también otras metodologías de mejora de procesos que en su momento tuvieron resultados satisfactorios, en ese sentido, la realización del estudio permitirá demostrar su alto grado de efectividad en instituciones públicas donde los procesos generalmente son deficientes.

## CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

### 3.1. Reseña histórica

El INEI es el organismo especializado con personalidad jurídica de derecho público interno, el cual cuenta con autonomía en cuanto a la gestión y técnica se refiere, y se encuentra subordinado al PCM (presidente del Consejo de Ministros). Su función principal consiste en planificar, normar, coordinar, orientar y supervisar las actividades oficiales del país y realizar la estadística correspondiente.

Una institución de tales características, tuvo su origen en julio de 1825, quien mediante el Consejo de Gobierno Provisional dispuso la formación de una institución para el acopio de las estadísticas vitales a nivel nacional. Por tal motivo, es un organismo descentralizado con sedes en distintas regiones que se lideran mediante sus prefectos.

Posteriormente el 29 de abril de 1848, se estableció el Consejo Central Directivo de Estadística General, la cual se conformó por siete Secciones de Estadística y representantes de los ministerios. El 11 de noviembre de 1853 se dispone, que debe contar oficialmente con presencia en las distintas capitales de los departamentos.

Posterior a ello, en 1959 se promulga la Ley N° 13248, Ley de Censos, con la finalidad de establecer un intervalo de cada 10 años para realizar censos a la población, así como de 5 años para censos de los sectores más importantes en ese tiempo que eran los servicios, comercio, industria, agropecuarios y económicos. Después, en 1962 mediante Decreto Ley N° 14220, forma parte de la estructura organizacional del INP (Instituto Nacional de Planificación).

Más adelante, en 1969 por Decreto Ley N° 17532, se reforma la ONEC (Oficina Nacional de Estadística y Censos), la cual está bajo tutela del Primer Ministro, siendo en ese año la encargada de realizar el censo nacional de 1972.

En el año 1975, mediante Decreto de Ley N° 21372, se crea el Sistema Estadístico Nacional, que se encuentra bajo la supervisión del INEI. Para luego, en 1990 se amplía las responsabilidades para crear la Sub Jefatura de Informática modificando su estructura interna.

Tras ello, en 1990 fue aprobada la Ley de Organización y Funciones del INEI, a través del Decreto Legislativo N.º 604. Dicha ley establece que el INEI es una organización pública descentralizada con personalidad jurídica de derecho público interno, con autonomía técnica y de gestión, y que está sujeto al presidente del Consejo de Ministros. Por último, en 2003 se fusionaron la Secretaría de Gestión Pública de la PCM y la Subjefatura de Informática del INEI.

### **3.2. Filosofía organizacional**

#### **Misión**

Crear y difundir los hechos oficiales que necesita la Nación con la calidad, conveniencia y alcance especificados, con el fin de contribuir a la planificación, verificación y evaluación de los acuerdos abiertos y la toma de decisiones a cargo de los especialistas financieros, la división abierta, y la comunidad en general.

#### **Visión**

Somos una organización impulsora a nivel nacional y mundial, que emplea elevados lineamientos metodológicos y tecnológicos para la generación y difusión de medidas oficiales que contribuyan exitosamente al plan de arreglos abiertos para el crecimiento de la nación.

## **Valores de la organización**

**Responsabilidad:** Compromiso honesto a la bondad de cada persona para el mejoramiento y bienestar de todos, respondiendo por sus actos.

**Honestidad:** Comportamiento relacionado con la verdad y rectitud entre lo que se piensa, se siente y se hace, reconociendo sus restricciones o dificultad para hacer o cumplir algo.

**Compromiso:** Vínculo de seriedad, prueba reconocible y compromiso de cumplir con los objetivos y metas propios y ajenos.

**Equidad:** Imparcialidad para reconocer tu derecho cual el de los demás.

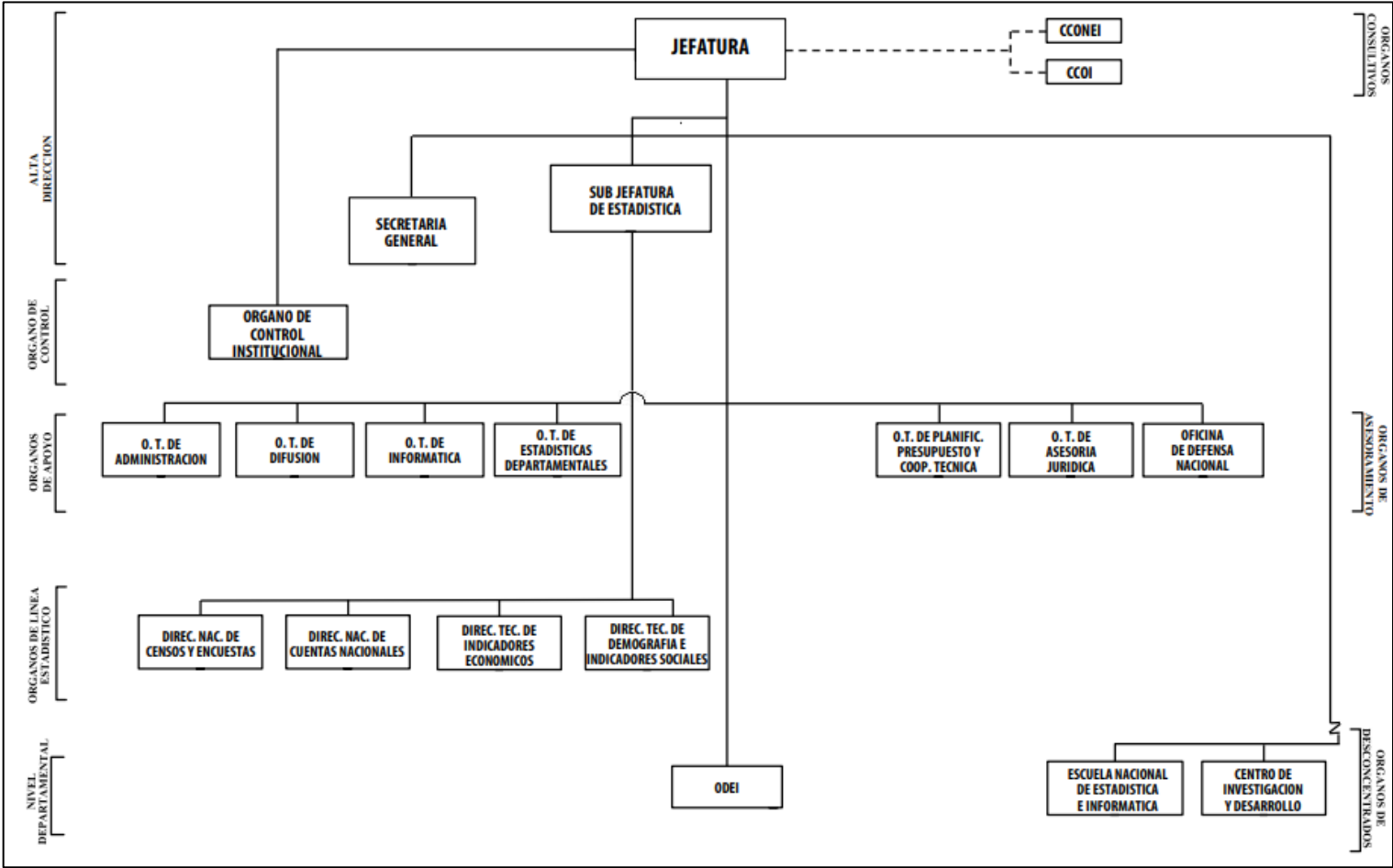
**Respetar:** Pensamiento y reconocimiento de la distinción del individuo en la interacción social. Lealtad. - Ideales de constancia hacia una persona u organizaciones

### **3.3. Diseño organizacional**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática presenta la siguiente estructura organizacional:

Figura 5

Organograma Estructural del INEI

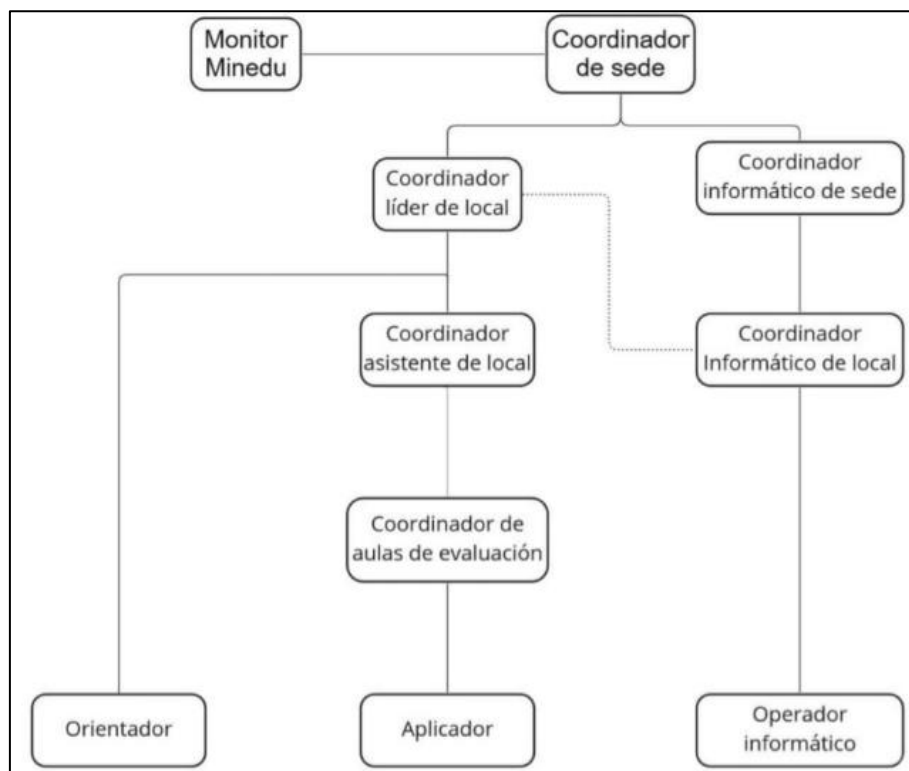


Nota. El gráfico muestra la estructura organigrama estructural del INEI aprobada por el PCM el 2001 y modificado mediante el D.S. N° 066-2003-PCM. Tomado de la INEI – sede Juliaca, Puno.

Ahora bien, la presente investigación se realiza específicamente en la ODEI (Oficina Departamental de Estadística e Informática), la cual presenta el siguiente organigrama de red administrativa.

**Figura 6**

*Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI)*



*Nota.* El gráfico muestra la estructura organigrama del área en estudio. Tomado de la INEI sede - Juliaca, Puno.

### 3.4. Productos y/o servicios

El INEI dispone de una amplia gama de datos a nivel nacional e internacional que son reconocidos por empresas nacionales e internacionales como una fuente confiable y valiosa de referencia.

Al respecto, cuenta con libros electrónicos que poseen más de 1000 publicaciones electrónicas disponibles en sus distintos canales de comunicación,

como, por ejemplo, directorios, medio ambiente, municipalidades, empleo e ingreso, agropecuaria, economía, sociales, y población y demografía.

Referente a las bases de datos, cuenta con información relacionada a estadísticas vitales – nacimientos, encuestas de micro y pequeñas empresas, Encuesta Económica Anual, Encuestas establecidos en Empleo, Registro Nacional de Municipalidades 2013, Censo Nacional Agropecuario 2012, Censo de Población y Vivienda a nivel de Centro Poblado y Manzana 2007, Encuesta Nacional de Hogares 2013, y Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2013.

A sí también, brinda los servicios a medida según las necesidades, como, son el Banco de Datos en CD-ROM, Monitoreo Económico – suscripción de información coyuntural, Diseño y planeamiento de encuestas, Cartografía digital, Diseño de muestras, Construcción de Sistemas de Información, Sistema de georreferenciales aplicadas a los negocios, y Programa de Formación y Capacitación en Estadística a través del CAFCE.

Por otro lado, como se explicó anteriormente, la presente investigación se desarrollará en la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI), la cual se encarga específicamente en la contratación de personal para los distintos proyectos que se gestiona por la INEI a nivel nacional, siendo entre los cuales la evaluación de docentes, Pedagógico y Salud, entre otras encuestas.

### **3.5. Diagnóstico organizacional**

El modelo actual del proceso de selección del talento humano en el INEI de su sede Juliaca requiere mejoras, por lo que es necesario mediante un análisis FODA establecer si resulta pertinente realizar los cambios al proceso mencionado. Por ello, a continuación, se presente la matriz FODA:



Tabla 3

## Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución con elevado prestigio a nivel nacional.</li> <li>• Grato ambiente laboral que propicia la identificación y necesidad de aportar para el crecimiento.</li> <li>• Establecimiento que tiene con un presupuesto asignado para el cumplimiento de su actividad institucional.</li> <li>• El personal se encuentra capacitado y se identifica con la filosofía organizacional.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mapa de procesos no se encuentra alineado con los objetivos organizacionales.</li> <li>• No se realiza el seguimiento de la productividad mediante indicadores de los trabajadores del área de selección de personal.</li> <li>• Ausencia de un sistema de gestión que permita optimizar el trabajo de reclutamiento.</li> <li>• El personal es insuficiente durante el proceso de selección, lo que imposibilita verificar que se cumpla la transparencia y evaluación al 100% de postulantes.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de mejorar institucionalmente al seleccionar mejor al candidato calificado para los puestos requeridos.</li> <li>• Mejora en la coordinación y planificación de actividades internas que posibiliten nuevas mejoras.</li> <li>• Incremento de la productividad al reducir las actividades que no generen valor.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir las metas al realizar campaña de personal dentro del plazo establecido.</li> <li>• Reingeniería de otros procesos que requieren mejoras con base a las lecciones aprendidas.</li> <li>• Mayor eficiencia organizacional mediante una mejora en los roles, funciones y desenvolvimiento profesional.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una reingeniería en el mapa de procesos, funciones y canales de comunicación para que se encuentre alineado a los objetivos organizacionales.</li> <li>• Establecimiento de métricas con semáforo de seguimiento que permita evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.</li> <li>• Establecimiento de una estrategia para apalea los efectos de no contar con una plataforma propia de selección de personal durante el proceso de contratación.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A causa de factores, como, por ejemplo, bajo compromiso, imposibilidad de permisos, legislación, normativas, entre otros, no se logra implementar lo propuesto.</li> <li>• Resistencia al cambio de modalidad de trabajo por parte de los involucrados.</li> <li>• No se documenta y divulga la finalidad, limitaciones, alcance y viabilidad de su implementación en la primera fase.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización y capacitación al personal sobre el impacto de gestión de procesos de las organizaciones.</li> <li>• Seguimiento y monitoreo mediante métricas a fin de verificar que se trabaje según lo establecido.</li> <li>• Plan de mejora alineado a los objetivos organizacionales a fin de que la alta dirección respalde las mejoras y apruebe el uso de recursos humanos, tecnológicos y económicos indicados dentro del plan.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de personal especializado en gestión de procesos para evitar que adversarios.</li> <li>• Capacitación e inducción a la modificación de cargos y funciones, lo cual tendrá seguimiento con indicadores de desempeño que servirán para ascensos.</li> <li>• Mejora basada en gestión de procesos que no considere necesariamente la implementación de un software para garantizar su viabilidad.</li> </ul>

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Los factores internos analizados en este punto corresponden a las fortalezas y debilidades de la empresa, identificados anteriormente en la Matriz FODA de la Tabla

1. En la Tabla 2, se muestra el análisis EFI:

**Tabla 4**

*Matriz EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
Institución con elevado prestigio a nivel nacional.	14%	3	0.42
Grato ambiente laboral que propicia la identificación y necesidad de aportar para el crecimiento.	10%	3	0.30
Institución que cuenta con un presupuesto asignado para el cumplimiento de su actividad institucional.	16%	4	0.64
El personal se encuentra capacitado y se identifica con la filosofía organizacional.	13%	4	0.52
<b>Subtotal</b>	<b>53%</b>	<b>14</b>	<b>1.88</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
El mapa de procesos no se encuentra alineado con los objetivos organizacionales.	9%	2	0.18
No se realiza el seguimiento de la productividad mediante indicadores de los trabajadores del área de selección de personal.	14%	1	0.14
Ausencia de un sistema de gestión que permita optimizar el trabajo de reclutamiento.	15%	1	0.15
El personal es insuficiente durante el proceso de selección, lo que imposibilita verificar que se cumpla la transparencia y evaluación al 100% de postulantes.	9%	2	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>47%</b>	<b>6</b>	<b>0.65</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>2.53</b>

*Nota.* El análisis EFI toma la información de factores internos como fortalezas y debilidades.

La Tabla 2 muestra que el valor del análisis EFI es de 2.53, ligeramente por encima de la media (2.50), lo que señala que la empresa muestra fortaleza y hace uso de ellas para cubrir sus debilidades; sin embargo, aún necesita mejorar para mantener un valor más alto.

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Los factores externos analizados en este punto corresponden a las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, identificados anteriormente en la Matriz FODA de la Tabla 1. En la Tabla 3, se muestra el análisis EFE:

**Tabla 5**

*Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
Posibilidad de mejorar institucionalmente al seleccionar mejor al candidato calificado para los puestos requeridos.	17%	3	0.51
Mejora en la coordinación y planificación de actividades internas que posibiliten nuevas mejoras.	20%	4	0.80
Incremento de la productividad al reducir las actividades que no generen valor.	23%	4	0.92
<b>Subtotal</b>	<b>60%</b>	<b>11</b>	<b>2.23</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
A causa de factores, como, por ejemplo, bajo compromiso, imposibilidad de permisos, legislación, normativas, entre otros no se logre implementar lo propuesto.	18%	1	0.18
Resistencia al cambio de modalidad de trabajo por parte de los involucrados.	10%	1	0.10
No se documenta y divulga la finalidad, limitaciones, alcance y viabilidad de su implementación en la primera fase.	12%	2	0.24
<b>Subtotal</b>	<b>40%</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>2.75</b>

*Nota.* El análisis EFE toma la información de factores externos como amenazas y oportunidades.

De acuerdo a la Tabla 3, el ponderado de las oportunidades es mayor que el de las amenazas, lo que señala que el entorno externo es favorecedor con la empresa; además de que la ponderación promedio 2.75, indica que la empresa está aprovechando estas oportunidades para enfrentar las amenazas del medio.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

En este capítulo, se muestran los resultados del presente trabajo de investigación que se presentaron mediante su segmentación en diagnóstico, diseño de la mejora y el mecanismo de control necesario para garantizar la continuidad de la mejora.

### **4.1. Diagnóstico**

Como se expuso anteriormente, el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) tiene entre sus funciones organizacionales se encuentra la contratación de personal mediante la Oficina Departamental de Estadística e Informática que maneja distintos sub proyectos según la finalidad de contratación, siendo el alcance del análisis la evaluación de docentes específicamente en la Sede Juliaca de Puno, por lo tanto, se realizó entrevistas y a los encargados del proceso y la recolección de información para profundizar sobre el problema a resolver y realizar el diseño de la mejora.

#### **4.1.1. Análisis de entrevista al Coordinador líder de local**

Se presenta el cuestionario utilizado para realizar el diagnóstico al personal de Nivel II (Coordinador líder de local y Asistente administrativo), pues son los encargados de seleccionar al personal que se encargará del proceso de contratación, pues el Coordinador líder de local tiene la obligación de contratar al personal de nivel III. Para aplicar la entrevista, se consideró de manera aleatoria a un participante que cumpliera los siguientes requisitos.

- Ocupó el puesto durante una ocasión
- Tiene disponibilidad para participar en el trabajo de investigación
- Es un Coordinador líder de local en la sede Juliaca

Tabla 6

## Cuestionario a un Coordinador líder de local

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Qué funciones realiza en la institución?	Al momento de mi contratación por el Coordinador de Sede, me brinda toda la información necesaria y las indicaciones a tener en cuenta para desempeñarme en mi puesto, el cual consiste en contratar al personal necesario para que realice su función de la evaluación a los docentes, sin embargo, no se establece como tal un procedimiento para ejecutar de la mejor manera mis funciones en base a experiencias de procesos pasados. Por otro lado, las funciones que realizó superan el alcance del puesto.	Las actividades que realiza no se encuentran acorde al cargo, asimismo, el alcance del puesto no se encuentra delimitado.
¿Cuenta Ud. con herramientas para mejorar el trabajo que realiza?	Durante el proceso de capacitación se me brinda plantillas de Excel, así como formatos basados en la experiencia de los Coordinadores de Sede, pero no se cuenta con herramientas tecnológicas que permitan automatizar el trabajo.	Se sugiere automatizar las actividades mediante el uso de una herramienta que mejore las actividades que se realice.
¿Qué problemas surgen durante la contratación, ¿De qué manera se encuentra la solución?	La cantidad de postulantes repercute en la evaluación, pues en ocasiones no se puede revisar a detalle los CVs enviados, así como verificar que todos los documentos enviados sean reales, en ese sentido, los filtros, el modelo de trabajo y el tiempo de revisión no son los adecuados. Respecto a la solución, se realiza con base a la experiencia previa y otras veces se realiza la consulta para dar la mejor solución.	No se cuenta con un procedimiento especificado para solucionar problemas en específico, lo que ocasiona que se actúe según la experiencia.
Desde su puesto, ¿Qué necesita para que se mejore el proceso de contratación?	La planificación es importante, por lo que se sugiere reducir el plazo para el envío de CVs y el tiempo utilizarlo en la evaluación de expedientes, asimismo, una mejora en los procedimientos y documentación, pues el tiempo es un factor determinante durante todo el proceso de selección de talento humano.	Según lo expuesto, a percepción del entrevistado no se encuentra conforme con los plazos en el proceso de contratación
¿Conoce los beneficios de las mejoras basadas en procesos?	La mejora basada en procesos permite identificar, analizar y mejorar los procesos con el fin de que se estandarice y evite tiempos muertos, sin embargo, desconozco los resultados que se genera al mejorar una organización basada en procesos.	El entrevistado entiende la importancia de las mejoras basadas en procesos, sin embargo, desconoce sobre su aplicación y los beneficios cuantitativos que permite su aplicación.

*Nota:* La tabla muestra el análisis de las respuestas del cuestionario a un coordinador líder

#### 4.1.2. Análisis del cuestionario al Asistente administrativo

Ahora bien, se procede a aplicar un cuestionario a los asistentes administrativos que realizaron una convocatoria para el nivel III, siendo las preguntas presentadas a continuación:

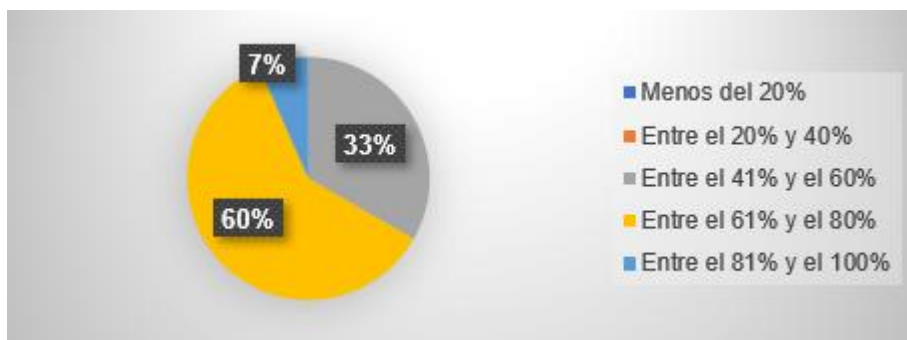
1. ¿Considera que el proceso de selección del talento humano cuenta con la documentación necesaria?
2. ¿Qué cantidad de CVs se revisa minuciosamente en porcentaje del total de postulaciones recibidas?
3. ¿Con qué frecuencia se cuenta con un CVs con todos los documentos requeridos durante el proceso de contratación?
4. ¿Con qué frecuencia el proceso de contratación se encuentra enmarcado dentro de los objetivos estratégicos de la INEI?
5. Con qué frecuencia el proceso de contratación tiene indicadores de desempeño y calidad?
6. ¿Con qué frecuencia la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) brinda documentación referencial para el adecuado desarrollo del proceso de contratación?
7. ¿Con qué frecuencia el proceso de selección tiene indicadores de validación?
8. ¿Con qué frecuencia ha identificado deficiencias en el proceso de selección?
9. ¿Considera que ODEI brinda los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?
10. ¿Considera que las tecnologías aplicadas incentivan la mejora continua del proceso de selección?

La cantidad de participantes encuestados para recopilar información sobre el proceso actual de selección fueron de 80 asistentes de coordinador de local. A

continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 1 realizada a los trabajadores:

### Figura 7

#### *Documentación necesaria del postulante*



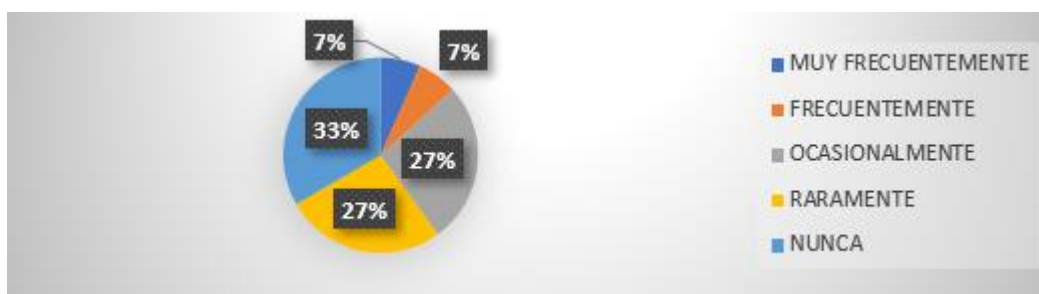
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 1 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

En la figura 7, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Considera que el proceso de selección del talento humano cuenta con la documentación necesaria?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 7% es menos del 20%, el 33% entre el 20% al 40%, y del 60% ubicada entre el 61% al 80% de los encuestados.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 2:

### Figura 8

#### *Revisión minuciosa de postulaciones*



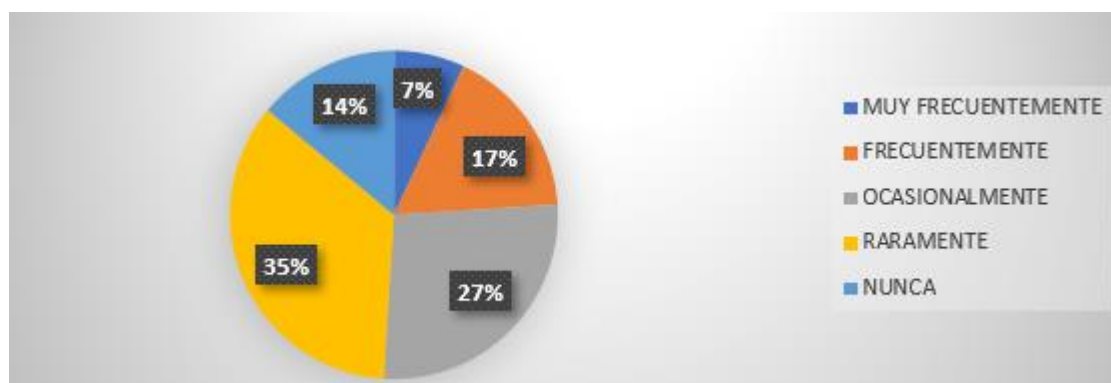
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 2 de la respuesta de asistentes de coordinador de local.

En la figura 8, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Qué cantidad de CVs se revisa minuciosamente en porcentaje del total de postulaciones recibidas?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 7% muy frecuentemente, 7% frecuentemente, 27% ocasionalmente, 27% raramente, y el 33% nunca de los encuestados.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 3 realizada a los asistentes de coordinador

### Figura 9

*Entrega completa de documentos requeridos durante el proceso*



*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 3 de la respuesta de asistentes de coordinador de local.

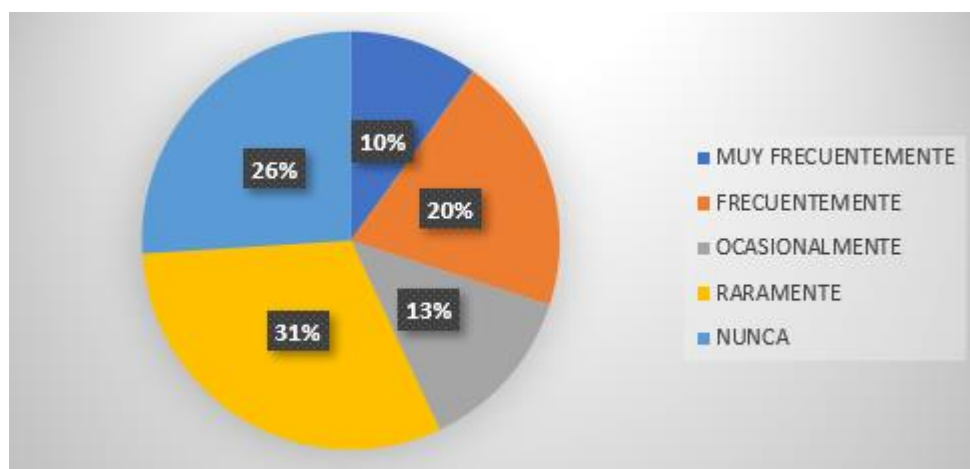
En la figura 9, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Con qué frecuencia se cuenta con un CVs con todos los documentos requeridos durante el proceso de contratación?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 7% muy frecuentemente, 17% frecuentemente, 27% ocasionalmente, 35% raramente, y el 14% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 4 realizada:



**Figura 10**

*Entrega completa de documentos requeridos durante el proceso*



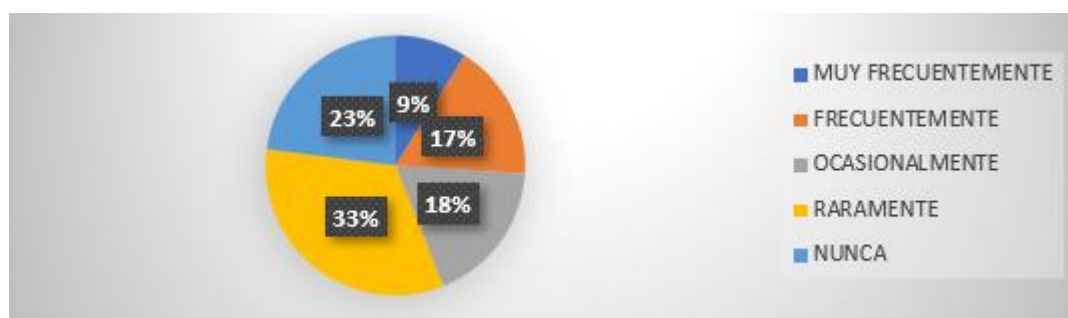
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 4 de la respuesta de asistentes de coordinador de local.

En la figura 10, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Con qué frecuencia el proceso de contratación se encuentra enmarcado dentro de los objetivos estratégicos de la INEI?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 10% muy frecuentemente, 20% frecuentemente, 13% ocasionalmente, 31% raramente, y el 26% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 5 realizada:

**Figura 11**

*Proceso alineado a los indicadores de desempeño y calidad*



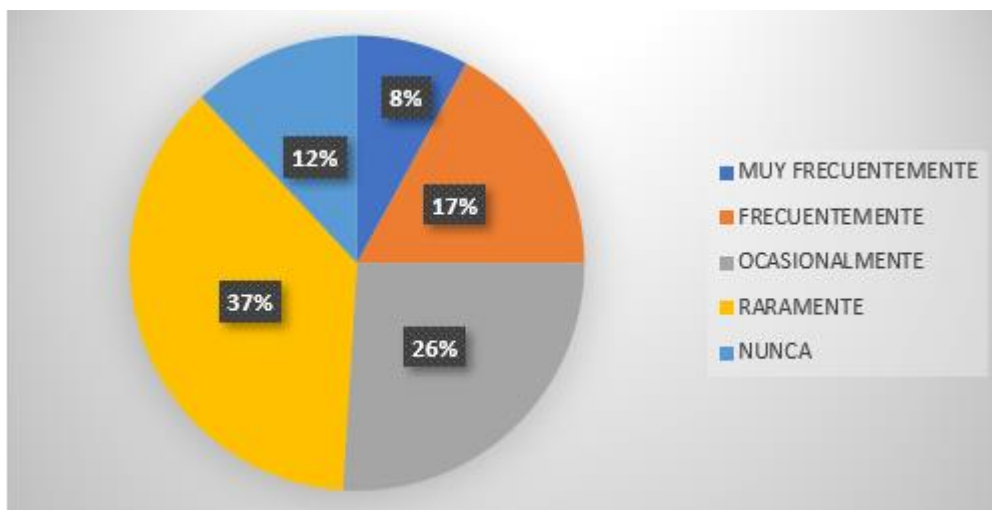
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 5 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

En la figura 11, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Con qué frecuencia el proceso de contratación tiene indicadores de desempeño y calidad?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 9% muy frecuentemente, 17% frecuentemente, 18% ocasionalmente, 33% raramente, y el 23% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 6 realizada:

### Figura 12

*Soporte de información del ODEI a los asistentes de coordinadores de local*



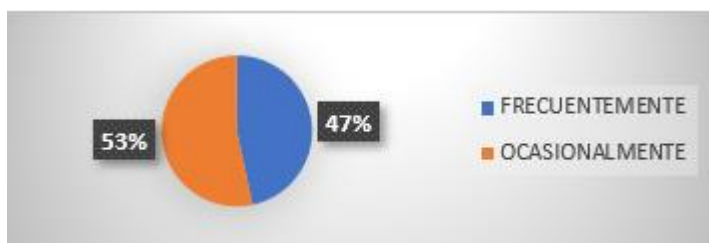
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 6 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

En la figura 12, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Con qué frecuencia la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) brinda documentación referencial para el adecuado desarrollo del proceso de contratación?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 8% muy frecuentemente, 17% frecuentemente, 26% ocasionalmente, 37% raramente, y el 12% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 7 realizada:

### Figura 13

#### *Frecuencia del uso de indicadores de validación*



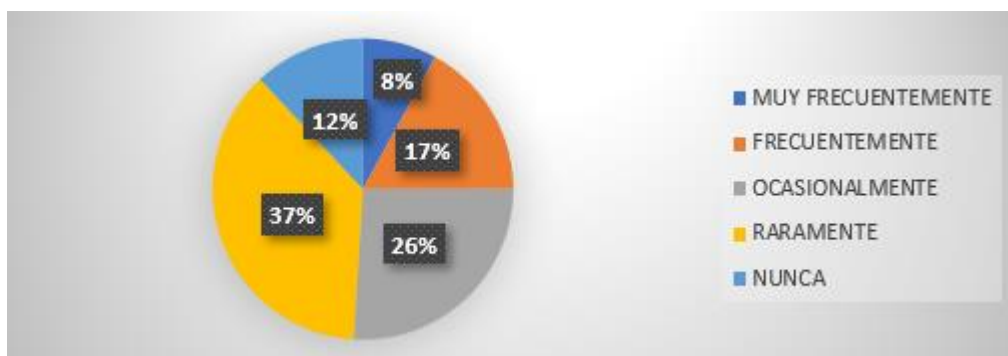
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 7 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

En la figura 13, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Con qué frecuencia el proceso de selección tiene indicadores de validación?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 8% muy frecuentemente, 17% frecuentemente, 26% ocasionalmente, 37% raramente, y el 12% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 8 realizada:

### Figura 14

#### *Frecuencia de deficiencias en el proceso de selección*



*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 7 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

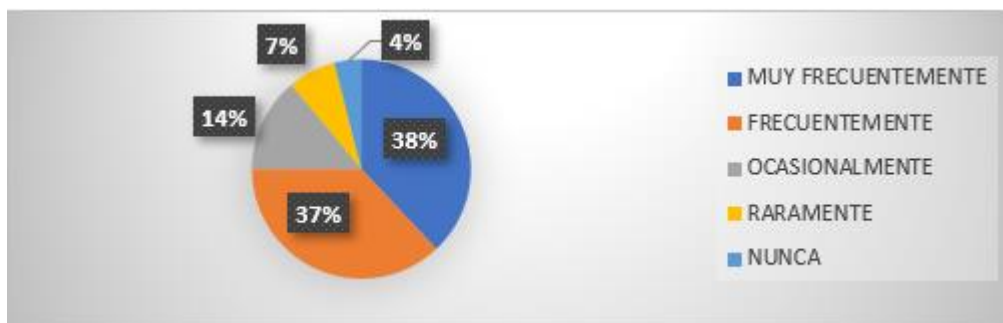
En la figura 14, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Con qué frecuencia ha identificado deficiencias en el proceso de selección?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 8% muy

frecuentemente, 17% frecuentemente, 26% ocasionalmente, 37% raramente, y el 12% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 9 realizada:

### Figura 15

#### *Eficacia de suministro de recursos*



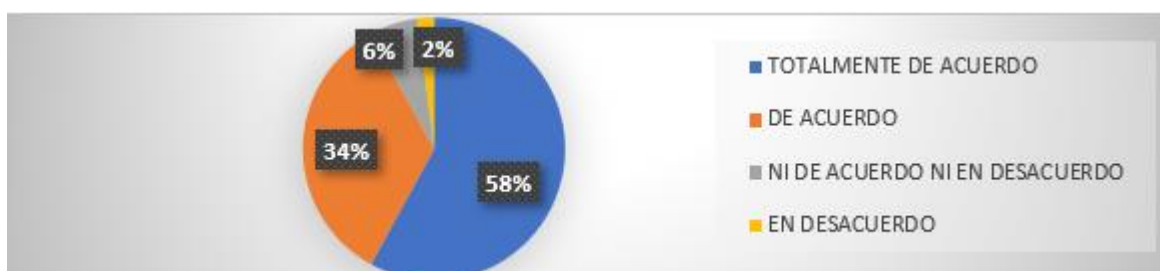
*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 7 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

En la figura 15, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Considera que ODEI brinda los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 4% muy frecuentemente, 38% frecuentemente, 37% ocasionalmente, 14% raramente, y el 7% nunca.

A continuación, se presenta el gráfico del resultado de la pregunta 10 realizada:

### Figura 16

#### *Influencia de tecnologías aplicadas en la mejora del proceso de selección*



*Nota.* El gráfico muestra la pregunta 7 de la respuesta de asistentes del coordinador de local.

En la figura 16, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta: 10.

Considera que las tecnologías aplicadas incentivan la mejora continua del proceso de selección?, aplicada a los asistentes de coordinador de local, del gráfico se puede interpretar que el 58% totalmente de acuerdo, 34% de acuerdo, 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 2% en desacuerdo.

A lo largo de la preparación de esta investigación, se realizó una entrevista al coordinador líder de local, mientras que se aplicó un cuestionario a 80 asistentes de coordinación local que participaron en la contratación de personal para el nivel III. Por consiguiente, se presenta el problema identificado como deficiente proceso de selección de talento humano, posterior a la revisión de documentos, entrevista realizada el cuestionario aplicado:

**Tabla 7**

*El problema y sus causas*

Problema	Causas
Deficiente proceso de selección de talento humano	No se cuenta con indicadores de desempeño
	Comunicación interna deficiente
	Inadecuado procedimiento de instalación
	Tiempos improductivos
	Sobrecarga de trabajo
	Incumplimiento de procedimientos

*Nota:* Muestra las causas principales del problema en estudio

#### **4.1.3. Diagnóstico de las competencias técnicas del personal**

Durante el proceso de selección se revisan los curriculum vitae que envían los distintos postulantes mediante el portal web del INEI, por ende, se cuenta con un plazo establecido para realizar la selección del personal necesario para cubrir las vacantes. Por ello, para verificar que se cumpla con las competencias técnicas del personal de nivel III se realizó una evaluación de manera anónima a fin de que se responda información sobre las competencias conductuales, como se muestra a continuación:

**Tabla 8***El problema y sus causas*

Competencia	Pregunta	Operador informático		Aplicador		Orientador	
		Si	No	Si	No	Si	No
Comunicación	Se expresa verbalmente con diversos propósitos comunicativos	1		1		1	
	Comprende diversos mensajes orales		1	1			1
	Lee y comprende diversos mensajes escritos		1	1		1	
Actividad personal	Cumple las tareas asignadas de forma responsable		1		1		1
	Cumple con aspectos formales relacionados con su trabajo	1			1	1	
	Trabaja en forma autónoma de acuerdo a planificaciones e instrucciones		1	1			1
Conducta segura y autocuidado	Sigue los protocolos y utiliza los elementos de seguridad definidos para el trabajo	1		1			1
	Sigue los protocolos de inocuidad e higiene alimentaria propios del lugar de trabajo		1		1	1	
	Respetar normativas medioambientales en el desarrollo de su trabajo cotidiano	1			1		1
Aplicación de instrumentos	Cumple adecuadamente el procedimiento para la aplicación de instrumentos		1	1		1	
Puntaje		40%	60%	60%	40%	50%	50%

*Nota:* Muestra el nivel de cumplimiento

Como se observa en la tabla 7, se presenta un cumplimiento del 40% en los operadores, 60% de los aplicadores y un 50% en los orientadores respecto a la evaluación de las competencias conductuales, por lo tanto, se requiere realizar mejoras al proceso de selección del talento humano con el propósito de establecer mejores filtros y especificar las competencias a cumplir para los distintos cargos.

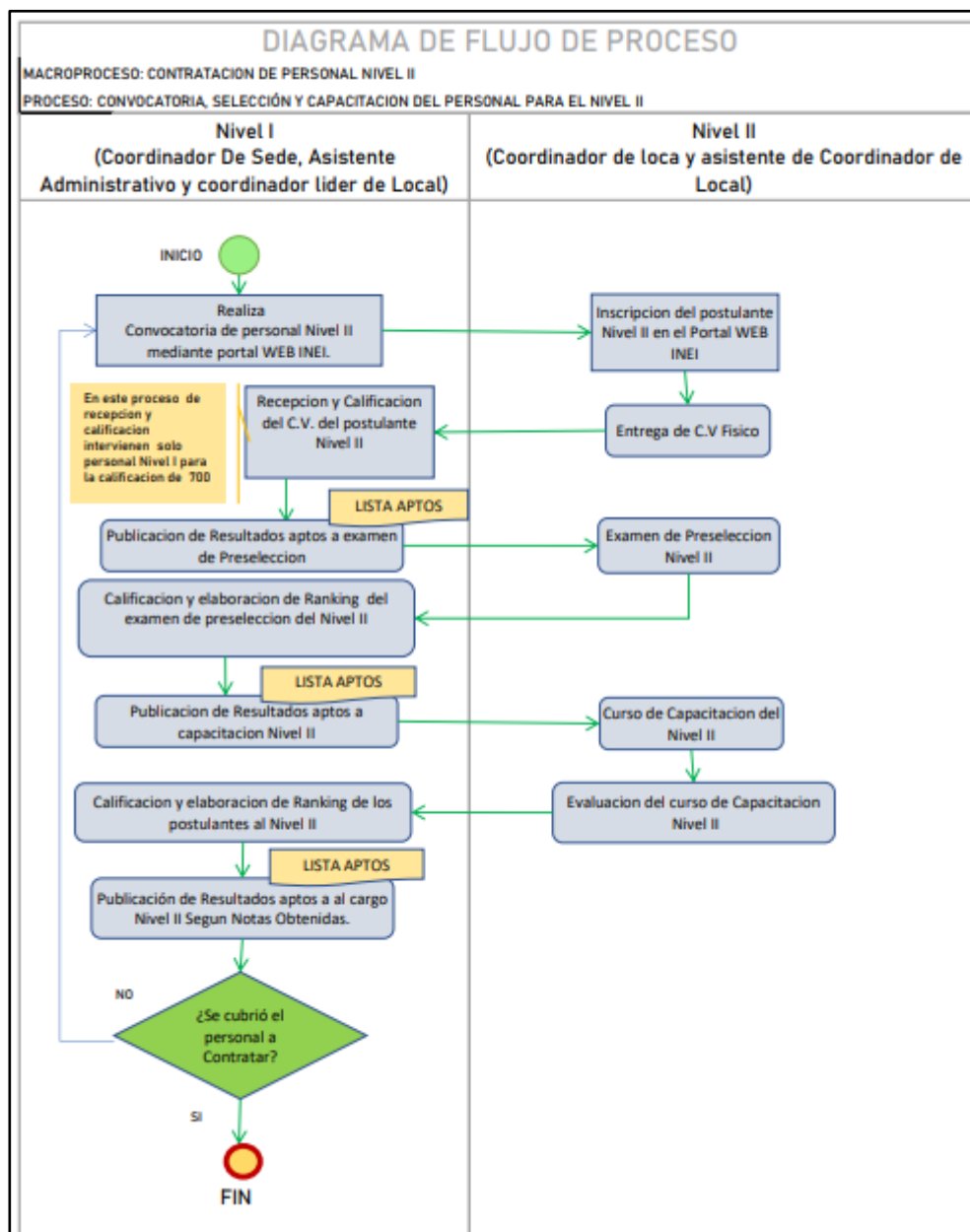
#### **4.1.4. Proceso actual de selección del talento humano**

En la tabla 5 se observan las causas que originan un deficiente proceso de selección de talento humano, siendo una de las causas el incumplimiento de procedimientos para la selección del personal, por ende, para el rediseño de las actividades o patrones, se requiere definir el proceso que se va mejorar. Por lo

expuesto, se presenta el proceso de convocatoria, selección y capacitación del personal para el nivel II.

**Figura 17**

*Proceso convocatoria, selección y capacitación del personal para el nivel II*

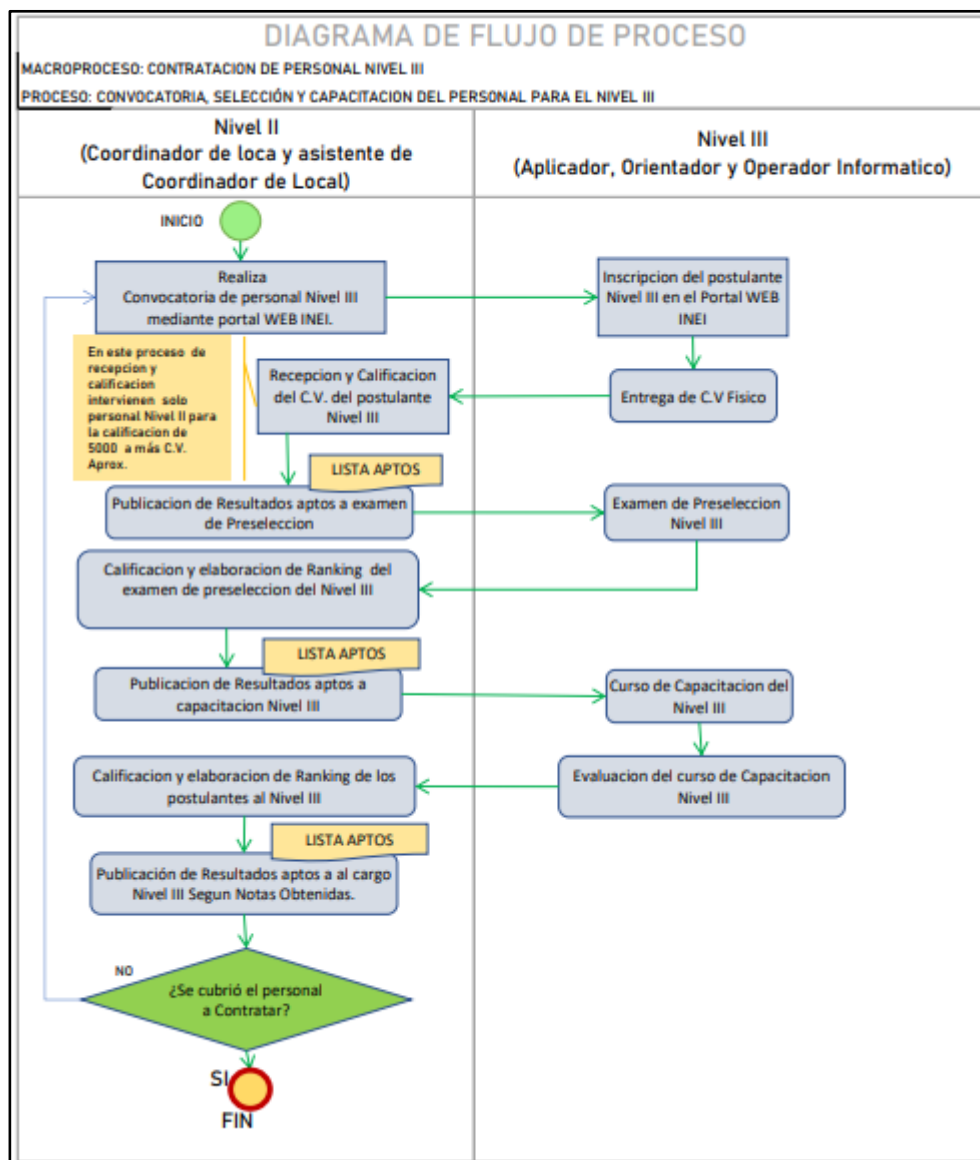


*Nota.* El gráfico muestra la secuencia de actividades para el cumplimiento del proceso.

A continuación, se muestra el proceso de convocatoria, selección y capacitación del personal para el nivel III:

Figura 18

Proceso convocatoria, selección y capacitación del personal para el nivel III



Nota. El gráfico muestra la secuencia de actividades para el cumplimiento del proceso.

Los procesos descritos en la figura 17 y 18 se diseñaron con base a los manuales y actividades que se realizan de manera cotidiana, sin embargo, resulta



necesario la inclusión de documentación y el establecimiento de un flujo de actividades de manera secuencial que se logra mediante IDEF0.

## 4.2. Propuesta de mejora

### 4.2.1. Introducción

De acuerdo con las estrategias seleccionadas y los objetivos trazados del presente trabajo de investigación, es necesario implementar herramientas, procedimientos y mejora de los perfiles de los cargos del personal nivel II y nivel III. Por lo que, se tomó como referencia la teoría de Chiavenato relacionado a procesos, en ese sentido, el proceso de selección hace referencia a un proceso que contiene un conjunto de actividades a realizarse para cubrir una cantidad de vacantes. Por lo tanto, en su documentación se emplea la metodología IDEF.

La metodología IDEF, permite visualizar el proceso completo de una manera clara y detallada. El diagrama A0 es la representación gráfica más general de un proceso, que muestra los principales componentes y relaciones del proceso en una sola página. El proceso de selección de personal consta de varios componentes que se describen a continuación en el diagrama A0:

- **Entrada:** Requerimiento de personal, que es el proceso en el que una empresa logra identificar cuándo debe contratar nuevos empleados para satisfacer las demandas de su negocio.
- **Convocatoria:** Anuncio público emitido por la empresa para llenar un puesto vacante con un candidato calificado.
- **Selección:** Conjunto de tareas y técnicas utilizadas para evaluar

y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto laboral dentro de la empresa.

- **Capacitación:** Proceso de enseñar habilidades, conocimientos y actitudes a los posibles nuevos empleados, con el fin de mejorar su capacidad para posteriores evaluaciones.
- **Contratación:** Conjunto de actividades que incluye la negociación de los términos y condiciones de trabajo.
- **Salida:** Personal seleccionado y contratado, se refiere a la persona o conjunto de personas que han pasado por un proceso de selección y han sido contratados formalmente.

#### **4.2.2. Objetivo**

Elaborar la mejora del proceso de selección del talento humano en el INEI – sede Juliaca, Puno, 2022, aplicando IDEF para el sub proyecto nivel II que se encarga de la selección del personal de evaluación docentes que son específicamente aplicadores, orientadores y operadores informáticos.

#### **4.2.3. Alcance**

La presente mejora abarca a los encargados del Nivel II, es decir, a los coordinadores líder de local y a los asistentes administrativos encargados del sub proyecto, por ende, para las mejoras se consideró las actividades realizadas durante el nivel mencionado, así como los resultados para contratación de aplicación, orientador y operario informático.

#### **4.2.4. Responsables**

En el proceso de selección de talento humano para el nivel II y III cuenta con roles definidos que se mencionan en los aspectos contractuales y durante las respectivas inducciones, por lo que a continuación se muestra el perfil de cada puesto a considerar durante la convocatoria, selección y

capacitación de los candidatos.

**Coordinador líder de local:** Es el responsable del proceso de convocatoria del nivel III, por lo que debe recibir una capacitación exhaustiva en la sede central del INEI ubicada en Lima. El perfil del coordinador de local que debe cumplir es el siguiente:

- Egresado universitario o técnico con demostrada experiencia en la coordinación o supervisión.
- Excelente nivel de comprensión lectora y razonamiento lógico.
- Habilidad para el manejo de equipos interdisciplinarios.
- Disponibilidad a tiempo completo durante el tiempo necesario para la ejecución de todo el proceso de aplicación de instrumentos.
- Obligatoriedad de asistir a las sesiones de capacitación.
- Residente en la sede que le corresponda.
- No ser docente en el sector estatal.
- Edad entre 25 y 55 años, salvo excepciones que deberán ser aprobadas por el MINEDU.

**Coordinador asistente de local:** Son los encargados de apoyar en sus funciones al coordinador líder de local, para lo cual deben conocer el procedimiento y sus funciones. Entre sus tareas se encuentra garantizar que el local se encuentre en óptimas condiciones, así como la revisión de los curriculum vitae de los postulantes del nivel III. El perfil del coordinador de asistente de local que debe cumplir es el siguiente:

- Egresado universitario o técnico en Informática o Sistemas o Computación.
- Buen nivel de comprensión lectora y adecuada dicción.

- Disposición a tiempo completo durante el tiempo necesario para la ejecución de todo el proceso de aplicación de los instrumentos.
- Obligatoriedad de asistir a las sesiones de capacitación.
- No ser docente en el sector estatal.
- Edad entre 25 y 45 años, salvo excepciones que deberán ser aprobadas por el MINEDU.
- Perfil informático de local / asistente informático

**Orientador:** Durante el proceso de evaluación docente son los encargados de absolver las dudas, capacitación y guiar a los docentes para que se finalice el proceso sin ningún inconveniente. El perfil del orientador que debe cumplir es el siguiente:

- Egresado universitario o técnico con experiencia en aplicación de instrumentos en campo.
- Buen nivel de comprensión lectora y adecuada dicción.
- Disposición a tiempo completo durante las fechas de capacitación y aplicación
- Obligatoriedad de asistir a las sesiones de capacitación.
- No ser docente en el sector estatal.
- Edad entre 20 y 55 años, salvo excepciones que deberán ser aprobadas por el MINEDU.

**Aplicador:** Es la persona encargada de la evaluación a los docentes, por lo que aplica los exámenes respectivos así como orienta durante la evaluación para que se finalice la evaluación sin ningún inconveniente, en ese sentido, es el responsable que mantiene contacto directo con los docentes. El perfil del aplicador que debe cumplir es el siguiente:

- Egresado universitario o técnico con experiencia en aplicación de instrumentos en campo.
- Buen nivel de comprensión lectora y adecuada dicción.
- Disposición a tiempo completo durante las fechas de capacitación y aplicación
- Obligatoriedad de asistir a las sesiones de capacitación.
- No ser docente en el sector estatal.
- Edad entre 20 y 55 años, salvo excepciones que deberán ser aprobadas por el MINEDU.

**Operador informático:** Es la persona responsable de verificar la autenticidad de los documentos enviados por los postulantes así como registrar la puntuación en el sistema según los resultados obtenidos. Por otro lado, también se encargan de procesar la información de las evaluaciones realizadas a los docentes. El perfil del operador informático que debe cumplir es el siguiente:

- Estudiante universitario o técnico en Informática o Sistemas o Computación (último año de estudios).
- Buen nivel de comprensión lectora y adecuada dicción.
- Disposición a tiempo completo durante las fechas de capacitación y aplicación.
- Obligatoriedad de asistir a las sesiones de capacitación.
- No ser docente en el sector estatal.
- Edad entre 20 y 30 años, salvo excepciones que deberán ser aprobadas por el MINEDU.

#### 4.2.5. Diseño de la solución

##### Índice de nodos

En esta sección se presenta el índice de nodos, el cual incluye todos los diagramas necesarios para representar el proceso.

**A-0:** Realizar el proceso de selección de personal.

**A0:** Realizar el proceso de selección de personal.

**A1:** Realizar convocatoria de personal.

**A2:** Realizar selección de personal.

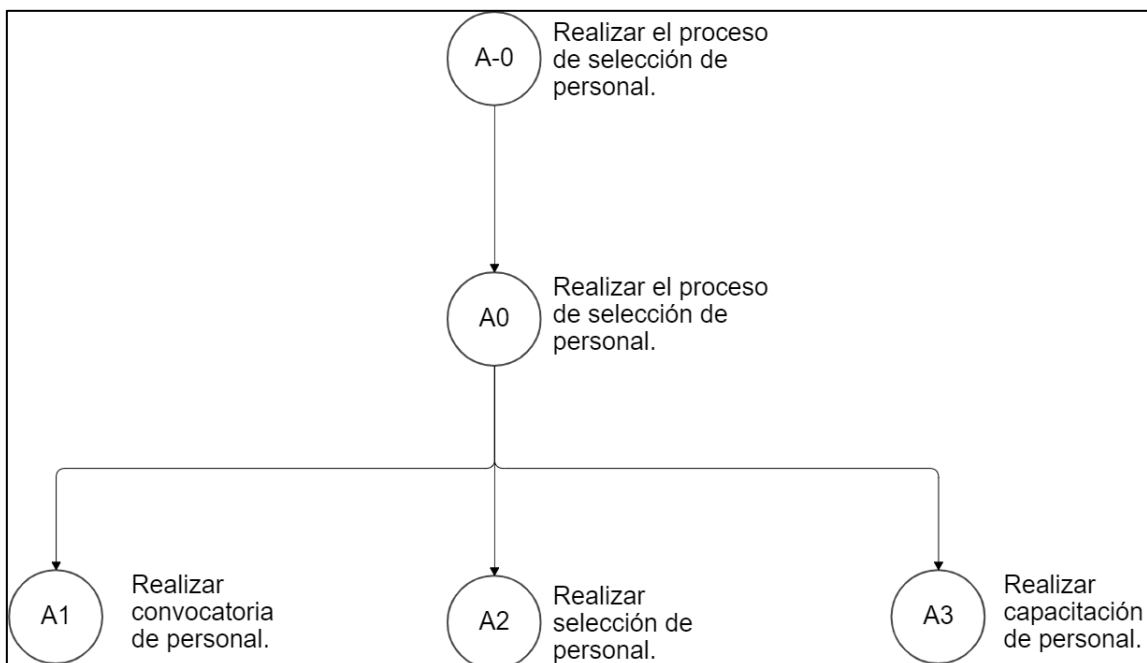
**A3:** Realizar capacitación de personal.

##### Árbol de nodos

En esta sección se muestra una representación jerarquizada del índice de nodos, donde el diagrama A-0 es el principal y del cual se derivan los demás. Esto es equivalente a lo que se encuentra en el índice de nodos.

**Figura 19**

*Árbol de nodos*



## Diagramas IDEF

**Figura 20**

A-0: Realizar proceso de selección de personal

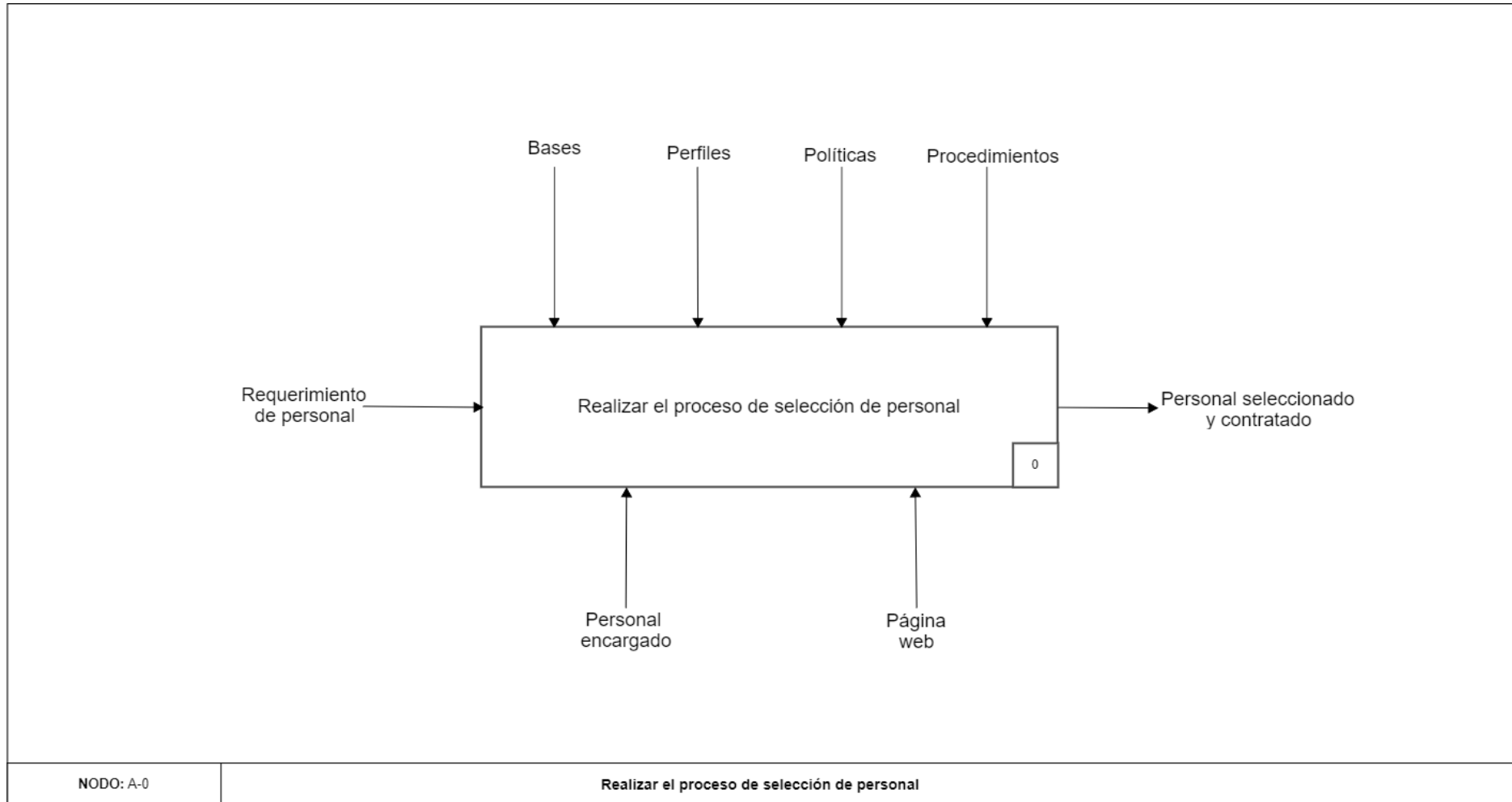


Figura 21

A0: Realizar proceso de selección de personal

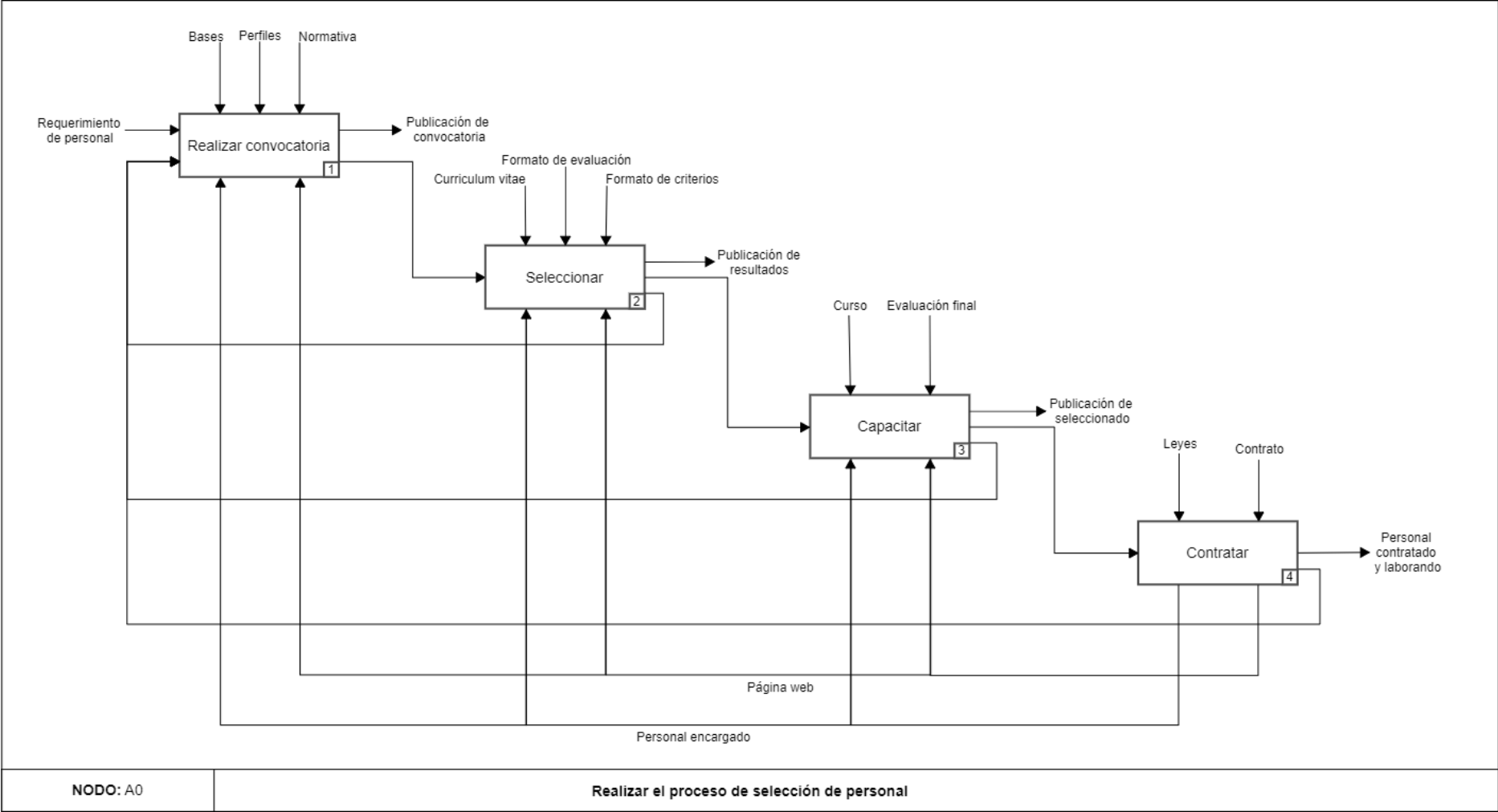




Figura 22

A1: Realizar convocatoria de personal

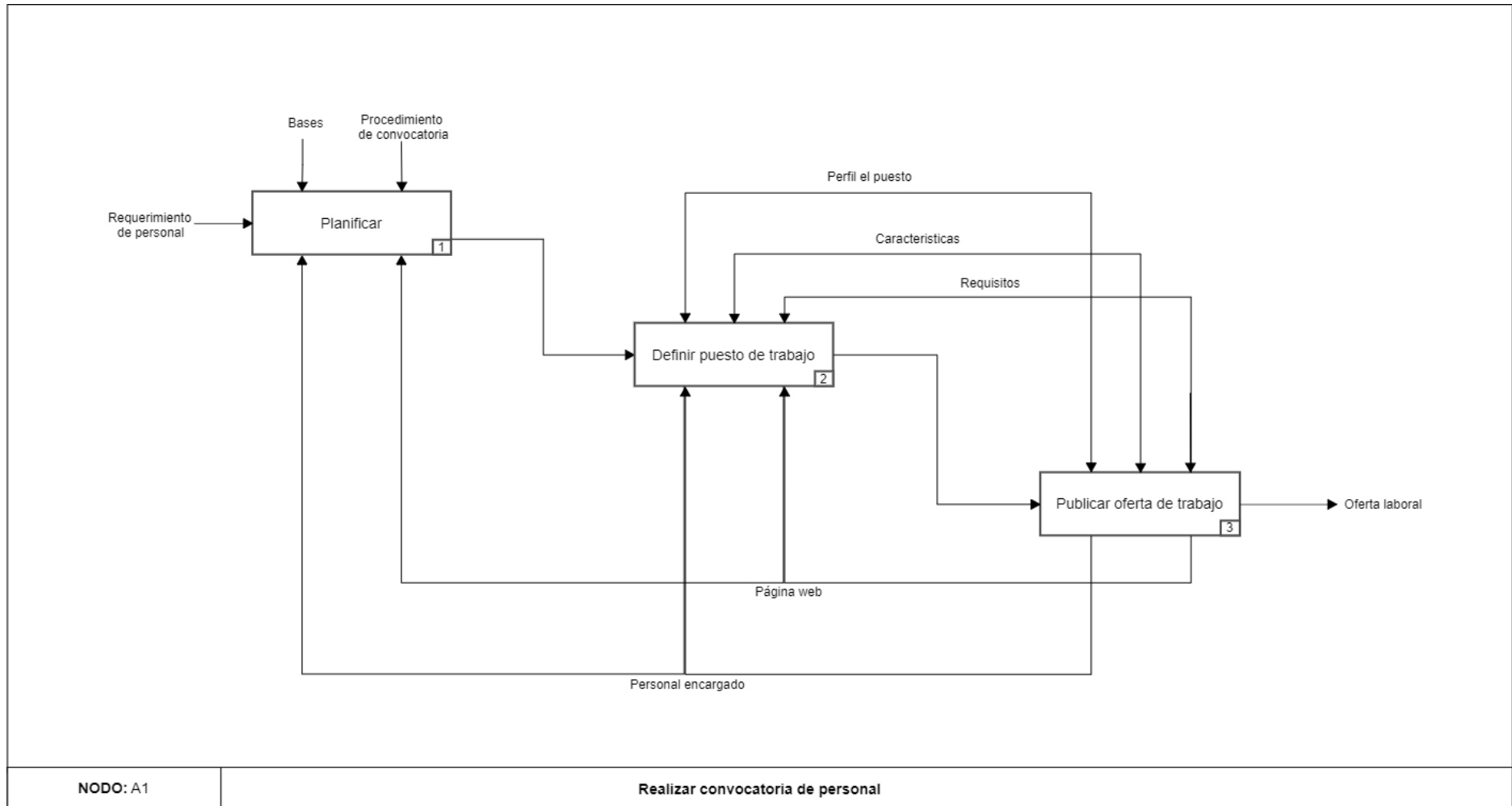


Figura 23

A2: Realizar selección de personal

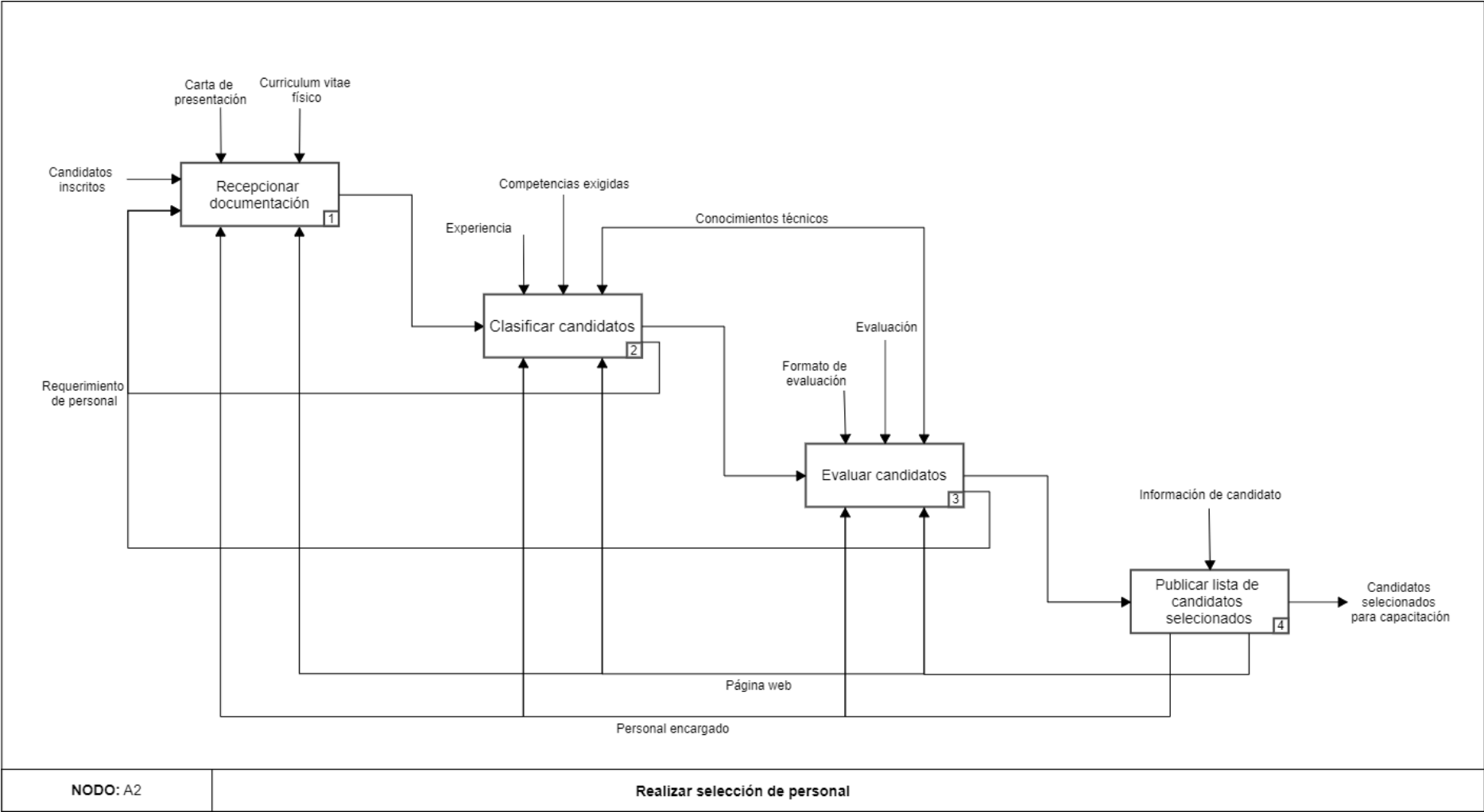
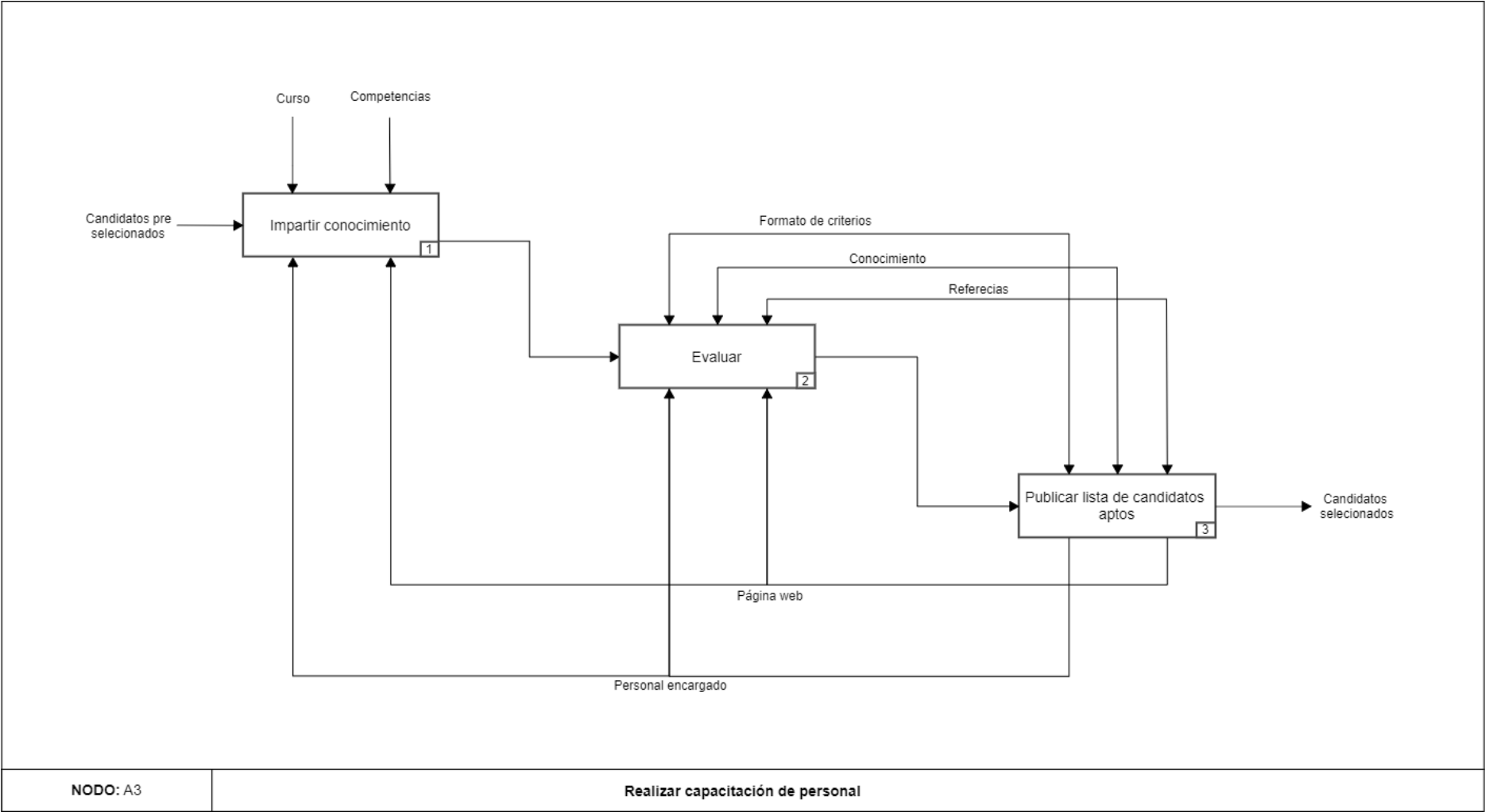


Figura 24

A3: Realizar capacitación de personal



- **Fichas de procesos**

**Tabla 9**

Fichas de procesos - A0: Realizar proceso de selección de personal

<b>Código</b>	FP-RPSP	<b>Versión</b>	V.1
<b>Fecha de elaboración</b>	20/02/2022	<b>Fecha de aprobación</b>	
<b>Nombre del proceso</b>	Proceso de selección de personal		
<b>Definición</b>	Conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para identificar, atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar una posición vacante dentro de la organización.		
<b>Responsable/ Propietario</b>	Coordinador de sede. Asistente administrativo. Coordinador líder de local. Asistente de coordinador de local.		
<b>Objetivo</b>	Identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados y calificados para cubrir una posición vacante.		
<b>Entradas</b>	Requerimiento de personal.		
<b>Salidas</b>	Personal contratado y laborando.		
<b>Subprocesos</b>	1. Convocatoria 2. Selección 3. Capacitación 4. Contratación		
<b>Indicadores</b>	Aplica.		
<b>Variables de control</b>	Aplica.		
<b>Registros</b>	Plantillas Excel.		

*Nota:* Muestra los detalles de la fichas de procesos - A0

**Tabla 10**

Ficha de comentarios del proceso de selección de personal

<b>Proceso de selección de personal</b>
<p>El proceso de selección debe basarse en criterios claros y objetivos para evitar la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades.</p> <p>La selección de personal debe considerar la cultura y los valores de la organización para garantizar que los nuevos empleados se adapten bien al entorno de trabajo y sean productivos.</p>

**Tabla 11**

Ficha de subproceso - A1: Realizar convocatoria de personal

<b>Código</b>	FP-RCOP	<b>Versión</b>	V.1
<b>Fecha de elaboración</b>	20/02/2022	<b>Fecha de aprobación</b>	
<b>Nombre del subproceso</b>	Convocatoria de personal.		
<b>Definición</b>	Proceso mediante el cual una empresa u organización anuncia públicamente una oferta de trabajo para cubrir una o varias posiciones vacantes.		
<b>Responsable/ Propietario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador de sede.</li> <li>-Asistente administrativo.</li> <li>-Coordinador líder de local.</li> </ul>		
<b>Objetivo</b>	Atraer a candidatos adecuados y calificados para cubrir una o varias posiciones vacantes.		
<b>Entradas</b>	Requerimiento de personal.		
<b>Salidas</b>	Oferta laboral.		
<b>Indicadores</b>	Aplica.		
<b>Variables de control</b>	Aplica.		
<b>Registros</b>	Plantillas Excel.		

*Nota:* Muestra los detalles de la fichas de procesos – A1

**Tabla 12**

Ficha de comentarios del subproceso de convocatoria de personal

<b>Subproceso de convocatoria de personal</b>
<p>Es importante tener un proceso bien estructurado y documentado la convocatoria para asegurar la imparcialidad y la calidad en la selección de candidatos.</p> <p>Las descripciones de los puestos y los requisitos necesarios para los mismos deben ser claros y realistas para evitar la recepción de solicitudes de candidatos inadecuados.</p>

**Tabla 13**

Ficha de subproceso - A2: Realizar selección de personal

<b>Código</b>	FP-RSP	<b>Versión</b>	V.1
<b>Fecha de elaboración</b>	20/02/2022	<b>Fecha de aprobación</b>	
<b>Nombre del subproceso</b>	Selección de personal		
<b>Definición</b>	Proceso que busca encontrar a los candidatos más adecuados para ocupar un determinado puesto.		
<b>Responsable/ Propietario</b>	Coordinador de sede. Asistente administrativo. Coordinador líder de local. Asistente de coordinador de local.		
<b>Objetivo</b>	Implica identificar y analizar habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el puesto.		
<b>Entradas</b>	Candidatos inscritos. Requerimiento de personal.		
<b>Salidas</b>	Candidatos seleccionados para capacitación.		
<b>Indicadores</b>	Aplica.		
<b>Variables de control</b>	Aplica.		
<b>Registros</b>	Plantillas Excel.		

*Nota:* Muestra los detalles de la fichas de procesos – A2

**Tabla 14**

Ficha de comentarios del subproceso de selección de personal

<b>Subproceso de selección de personal</b>
<p>Las pruebas de habilidades y las evaluaciones de personalidad deben de incluirse pueden ser muy útiles para predecir el desempeño futuro de los candidatos en el trabajo.</p> <p>Las verificaciones de referencias laborales y antecedentes son esenciales para garantizar la integridad y la honestidad de los candidatos finalistas.</p>

**Tabla 15**

Ficha de subproceso – A3: Realizar capacitación de personal

<b>Código</b>	FP-RCAP	<b>Versión</b>	V.1
<b>Fecha de elaboración</b>	20/02/2022	<b>Fecha de aprobación</b>	
<b>Nombre del subproceso</b>	Capacitación de personal		
<b>Definición</b>	Proceso que busca mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores de una organización, permitiéndoles adquirir los conocimientos y habilidades necesarios.		
<b>Responsable/ Propietario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador de sede.</li> <li>-Asistente administrativo.</li> <li>-Coordinador líder de local.</li> <li>-Asistente de coordinador de local.</li> </ul>		
<b>Objetivo</b>	Mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los candidatos para procesos futuros.		
<b>Entradas</b>	Candidatos pre seleccionados		
<b>Salidas</b>	Candidatos seleccionados o aptos.		
<b>Indicadores</b>	Aplica.		
<b>Variables de control</b>	Aplica.		
<b>Registros</b>	Plantillas Excel.		

*Nota:* Muestra los detalles de la fichas de procesos – A3

**Tabla 16**

Ficha de comentarios del subproceso de capacitación de personal

---

**Subproceso de capacitación de personal**

---

Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades para adaptarse a los cambios de la mano con las nuevas tecnologías son parte fundamental de las tendencias en este proceso.

Realizar una evaluación detallada de las necesidades de formación de los candidatos, considerando las habilidades y competencias requeridas por cada puesto de trabajo.

Implementar herramientas y técnicas de evaluación efectivas para medir el impacto de la capacitación en el desempeño de los trabajadores.

---

Por otro lado, se consideró el establecimiento de formatos que son documentos que permitirán realizar las actividades de manera más eficiente, puesto que al documentar las actividades y contar con los formatos necesarios en cada procedimiento permite un mejor desenvolvimiento dentro de las funciones asignadas, por ende, se detalla a continuación los formatos diseñaron para la mejora en el proceso de selección de talento humano.

- Formato de evaluación de hoja de vida de postulantes a aplicadores/as y orientadores/as
- Formato de criterios de ranking para la selección
- Formato de registro de resultados de capacitación
- Acta de incumplimiento de procedimientos
- Registro de entrega de instrumentos adicionales
- Descripción de la organización administrativa de la RA
- Cronograma de los protocolos generales de aplicación – prueba con



duración de 3 horas y 45 minutos

### **4.3. Mecanismos de control**

#### **4.3.1. Aspectos introductorios**

La mejora de los procesos de selección de talento humano que realiza el INEI para la evaluación de docentes resulta importante, pues de ella depende una adecuada selección del personal para la evaluación docente, por lo que se propuso un plan para la retroalimentación que mejore la propuesta, formatos de registro, métricas de evaluación y un análisis costo-beneficio, pues puede variarse las actividades u operaciones con el modelo propuesto.

**Plan de retroalimentación que mejore la propuesta:** Es un tipo de mecanismo de control o de control basado en la retroalimentación que es efectivo al utilizar modelos que no han sido probados, pues según las mejoras a realizarse tienden a ser cambiantes para ajustarse a las mejoras, en ese sentido, se proporciona las pautas para un control de las entradas, monitoreo, controlador, proceso y salida con el fin de que se realice las adecuaciones necesarias a la propuesta una vez implementada.

**Formatos de registro:** Son un conjunto de documentos que se diseñaron y/o mejoraron con el fin de obtener procesos más eficientes, puesto que la manera de reclutar y evaluar actualmente a los empleados ocasiona desperdicios al no contar con la información necesaria que se requiere almacenar.

**Métricas de evaluación:** Son los indicadores que permiten establecer la mejora con la propuesta de implementación, por lo que debe considerarse un responsable, periodo de evaluación y criterios de aceptación según los valores obtenidos, en ese sentido, mantener una evaluación continua del proyecto permite identificar el nivel de mejora.

**Análisis costo-beneficio:** Permite establecer la viabilidad económica de la solución propuesta siempre y cuando el beneficio sea positivo.

#### **4.3.2. Ejecución de los mecanismos de control**

Se presenta los mecanismos de control para la implementación exitosa de la propuesta:

- **Plan de retroalimentación que mejore la propuesta:**

Es importante establecer el sistema de retroalimentación, pues permite relacionar a los distintos elementos del sistema, por lo que en la contratación y selección de personal:

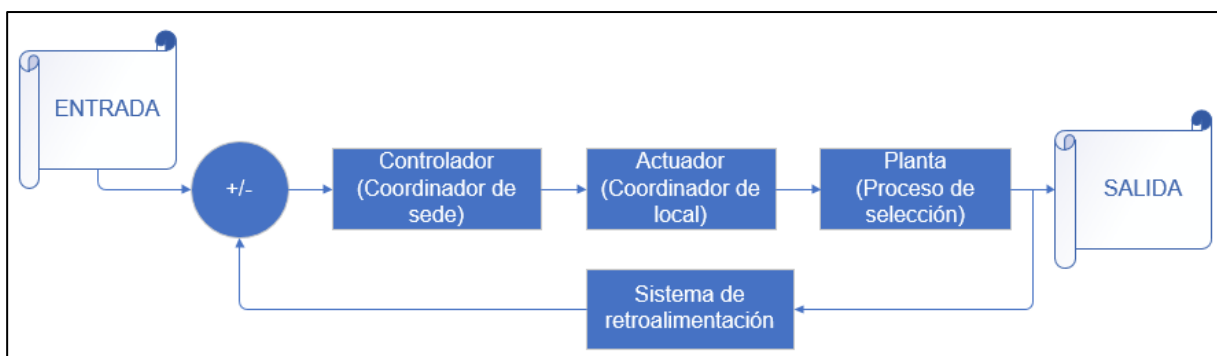
- **Entradas:** Son el flujo de información obtenida del proceso de selección del talento humano que realiza el nivel II y nivel III de la INEI, por lo que es importante identificar que se produzca la menor cantidad de errores y se cierren los locales en los tiempos esperados, siendo importante la verificación del total de hojas de vida recibidas para garantizar un proceso eficiente. Por ello, se plantea utilizar información obtenida de los formatos de registros a fin de que el responsable del sistema pueda tomar decisiones con base a información relacionada al proceso.
- **Controlador o sumador:** En el presente sistema de retroalimentación, se procede a verificar la información obtenida de la entrada con la información real de salida con el fin de evidenciar que se cumpla según lo esperado, en ese sentido, es importante los indicadores de medición a fin de que se verifique que las decisiones son provechosas.
- **Actuador:** Como se indica en el nombre, el actuador es el responsable de tomar las decisiones una vez que se obtenga la información de entrada del proceso y se obtenga en tiempo real el monitoreo mediante información en

tiempo real, por lo que basándose en los procesos diseñados mediante la familia IDEF se logra redefinir las actividades con mayor claridad, pues tener los procesos documentados facilita en tener decisiones acertadas.

- **Planta:** Es considerado las operaciones de selección que se realiza por los distintos grupos del INEI, por lo que se ejecutan distintas acciones con el propósito de cumplir un objetivo específico de cada mesa de trabajo, así como garantizar que la evaluación sea la más íntegra posible.
- **Sistema de retroalimentación:** En el presente elemento se realiza la medición del cumplimiento de la salida de la planta con el fin de realizar un seguimiento óptimo por parte del controlador y cuantificar el cumplimiento de lo planificado sobre lo ejecutado, siendo importante los indicadores en este punto para la toma de decisiones.

**Figura 25**

Mecanismo de control por retroalimentación



*Nota:* La figura representa la adaptación de un sistema de lazo cerrado a un mecanismo de control por retroalimentación con sus distintos autores.

- **Formatos de registro:**

Se realizó el rediseño y mejora de los formatos actuales en el proceso de contratación que realizan los distintos subproyectos de la INEI, por lo que a continuación se presenta la mejora enfocada en el proceso de selección para la evaluación docentes:

**Tabla 17**

Formatos de registro para el proceso de selección

Formato	Código
Perfil del puesto	F01SP01
Check list de documentos	F01SP02
Evaluación de desempeño primer mes	F01SP03
Evaluación de desempeño	F01SP04
Formato de evaluación de hoja de vida de postulantes a aplicadores/as y orientadores/as	F01SP05
Formato de criterios de ranking para la selección	F01SP06
Formato de registro de resultados de capacitación	F01SP07
Acta de incumplimiento de procedimientos	F01SP08
Registro de entrega de instrumentos adicionales	F01SP09
Cronograma de los protocolos generales de aplicación – prueba con duración de 3 horas y 45 minutos	F01SP10

*Nota:* Los formatos se presentan en el anexo del presente informe

- **Métricas de evaluación:**

Son los indicadores que permiten el nivel de beneficio que se obtiene al implementar la solución propuesta, por lo que se utilizó un análisis costo beneficio y el costo efectividad a fin de determinar si el valor del costo de la efectividad de lo propuesto resulta tener una mejor ratio que la situación actual.

Al respecto, se plantea mejorar el actual proceso de selección, en el cual intervienen una variedad de gastos, por lo tanto, se compara la situación actual del proceso y la situación mejorada, siendo presentada a continuación la situación de la situación actual:

## Situación del proceso actual

### a. Costo de inversión

**Tabla 18**

Costo de personal involucrado

Nivel	Cargo	Monto mensual	Duración de contrato mes	Cantidad	Costo total
NIVEL I	Coordinador de sede	S/3,500.00	4	15	S/14,000.00
	Asistente administrativo	S/2,100.00	3.5	15	S/7,350.00
	Coordinador de local	S/2,100.00	2	15	S/4,200.00
NIVEL II	Asistente del coordinador de local	S/1,700.00	1.5	15	S/2,550.00
	Informático de local	S/2,100.00	2	15	S/4,200.00
NIVEL III	Aplicador	S/390.00	2	15	S/780.00
	Orientador	S/320.00	2	15	S/640.00
	Operador informático	S/360.00	2	15	S/720.00
Sub total (A)					S/34,440.00

*Nota:* En la tabla se muestra el gasto en personal asociado al sub proyecto en Puno

Ahora bien, se procede a presentar los costos de materiales asociados a la evaluación docente:

**Tabla 19**

Costos asociados a la evaluación docente

Tipo de gasto	Descripción	Medida	Costo total
23.27.11.6 Servicio de impresión	Varios	Und.	S/20,660.00
23.15.12 Papelería en general, útiles y materiales de oficina	Varios	Und.	S/28,542.67
23.22.31 Mensajería	Varios	Und.	S/0.00
23.1.99.1.99 Otros bienes bolsas plásticas chequeras (para objetos prohibidos)	Varios	Und.	S/1,248.00
Sub total (B)			S/50,450.67

*Nota:* En la tabla se muestra el costo asociado en los materiales empleados durante la evaluación a los

docentes durante el proceso de selección.

Por último, se muestra el costo asociado a la capacitación del personal del sub proyecto en Puno, en el que se orientó por ejemplo a 15 informáticos de local para un óptimo desempeño durante 3 días:

**Tabla 20**

Costos asociados a la capacitación del personal nivel III

Tipo de gasto	Descripción	Medida	Costo total
23.21.2.99 - otros gastos	Varios	Und.	S/5,400.00
23.27.11.6 - servicio de impresiones, encuadernación y empastado	Varios	Und.	S/70.00
2.3.27.11.99 servicios diversos	Varios	Und.	S/450.00
23.15.12 - Papelería en general, útiles y materiales de oficina	Varios	Und.	S/630.00
2.3.26.21 cargos bancarios	Varios	Und.	S/34.00
Sub total (C)			S/6,584.00

*Nota:* En la tabla se muestra el costo asociado en los materiales utilizados para la capacitación al personal de nivel III en la sede regional de Puno.

#### **b. Eficacia**

En el sub proyecto de Puno se registró un total de 10,307 docentes evaluados, lo cual demuestra la efectividad, sin embargo, para determinar la proyección de la mejora se tomó como referencia el resultado de los distintos locales a nivel nacional como se muestra a continuación:

**Tabla 21****Costos asociados a la capacitación del personal nivel III**

ODEI	Sede regional	Número de docentes	Reprocesos	Cantidad total	% de efectividad
Amazonas	Amazonas-Bagua grande	2551	128	2423	95.00%
Amazonas	Amazonas-Chachapoyas	1437	101	1336	93.00%
Amazonas	Cajamarca-Jaén	4313	129	4184	97.00%
Ancash - Chimbote*	Ancash-Chimbote	4214	105	4109	97.51%
Ancash - Huaraz	Ancash-Huaraz	8258	119	8139	98.56%
Apurímac	Apurímac-Abancay	2965	75	2890	97.47%
Apurímac	Apurímac-Andahuaylas	2259	136	2123	94.00%
Arequipa	Arequipa	10869	543	10326	95.00%
Ayacucho	Ayacucho-huamanga	7792	390	7402	95.00%
Cajamarca	Cajamarca-Cajamarca	11385	60	11325	99.47%
Cusco	Cusco	14246	49	14197	99.66%
Huancavelica	Huancavelica	4389	36	4353	99.18%
Huánuco	Huánuco	9511	21	9490	99.78%
Ica	Ica	8944	224	8720	97.50%
Ica	Ayacucho-puquio	1994	100	1894	95.00%
Junín	Junín	12021	127	11894	98.94%
La libertad	La Libertad	14726	82	14644	99.44%
Lambayeque	Lambayeque	8876	69	8807	99.22%
Región lima (sede huacho)	Lima Provincia-Cañete	2725	136	2589	95.00%
Región lima (sede huacho)	Lima Provincia-Huacho	5097	34	5063	99.33%
Loreto	Loreto-Iquitos	6134	62	6072	98.99%
Madre de dios	Madre de dios	1234	62	1172	95.00%
Moquegua	Moquegua	1720	86	1634	95.00%
Pasco	Pasco	2570	46	2524	98.21%
Piura	Piura	10495	71	10424	99.32%
Puno	Puno-Juliaca	10307	267	10040	97.41%
<b>Puno</b>	<b>Puno-Puno</b>	<b>7621</b>	<b>297</b>	<b>7324</b>	<b>96.10%</b>
San martín- Moyobamba	San Martin-Moyobamba	2262	71	2191	96.86%
San martín- Tarapoto *	San Martin-Tarapoto	3670	145	3525	96.05%
San martín- Tarapoto *	Loreto-Yurimaguas	1207	54	1153	95.53%
Tacna	Tacna	3155	42	3113	98.67%
Tumbes	Tumbes	2170	79	2091	96.36%
Ucayali	Ucayali-Pucallpa	5933	115	5818	98.06%
	<b>Total</b>	<b>197050</b>	<b>3996.77</b>	<b>4059.77</b>	<b>96.93%</b>

*Nota:* En la tabla se muestra que la efectividad promedio es del 97.97%, siendo en la sede de Puno una efectividad del 96.93%.

En la tabla 21 se observa que la sede Regional de Puno se encuentra por debajo de la efectividad promedio a nivel nacional. Se entiende por reprocesos a los impugnaciones, documentos llenados inadecuadamente o reclamos por los docentes, siendo considerado únicamente las acciones que proceden como reproceso, esto

quiere decir que se debe implementar mejoras a fin de mitigar los reprocesos. Por lo expuesto, Secretaría de Gestión Pública (2022). Sostiene que es importante la gestión de procesos para evitar los reprocesos y lograr un mejor uso del personal de las distintas instituciones del estado peruano. Por ello, con la propuesta de mejora la meta es aumentar de 96.10% la efectividad a un 99%.

### Situación del proceso con la mejora

#### a. Costo de inversión

Para la mejora se mantiene el costo de inversión de S/50,450.67, puesto que es un monto asignado por el INEI según las necesidades de cada sede, en ese sentido, se adiciona una inversión adicional que consta la implementación de la solución, como se muestra a continuación:

**Tabla 22**

Inversión de la propuesta

Descripción	Cantidad	Tiempo	Costo	Sub total
A. Gasto en personal				
Especialista	1	2 semanas	S/1,200.00	S/1,200.00
Total gasto personal				S/1,200.00
B. Software				
Modelamiento de procesos	1	Única vez	S/300.00	S/300.00
Total gasto software				S/300.00
C. Hardware o equipos				
Útiles de escritorio	1	Única vez	S/40.00	S/40.00
Total gasto materiales				S/40.00
D. Pasajes				
Viáticos y pasajes	1	2 semanas	S/30.00	S/60.00
Total de pasajes				S/60.00
Sub total (A+B+C+D)				S/1,600.00

*Nota:* En la tabla se muestra la inversión requerida para implementación de la propuesta que será ejecutada por los líderes de locales.

#### b. Eficacia



Para la mejora se espera aumentar de 96.10% a un 99% de eficacia, esto quiere decir que se incrementa un 2.9% con la implementación del proceso, por lo que se mejora de 7387 a 76544 docentes atendidos con eficacia, es decir, una disminución de los reprocesos generados por distintas causas expuestas en el informe.

### Costo-efectividad

Se muestra la evaluación económica realizada con ambos escenarios:

**Tabla 23**

#### Evaluación económica

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Situación sin la mejora					
Costo de personal al personal involucrado	S/0.00	S/12,570.00	S/11,720.00	S/5,600.00	S/4,550.00
Costos asociados a la evaluación docente	S/50,450.67	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Costos asociados a la capacitación del personal	S/6,584.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Total	S/57,034.67	S/12,570.00	S/11,720.00	S/5,600.00	S/4,550.00
Situación con la mejora					
Costo de personal al personal involucrado	S/0.00	S/12,570.00	S/11,720.00	S/5,600.00	S/4,550.00
Costos asociados a la evaluación docente	S/50,450.67	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Costos asociados a la capacitación del personal	S/6,584.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Costo de implementar la propuesta	S/40.00	S/1,560.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Total	57074.6667	S/14,130.00	S/11,720.00	S/5,600.00	S/4,550.00

*Nota:* En la tabla se muestra la comparación de ambos escenarios en el que se presenta la investigación.

A continuación, se muestra el indicador de costo-efectividad

**Tabla 24**

#### Comparación del indicador costo-efectividad en ambos escenarios

Escenario	VAC	Indicador de eficacia	Costo-efectividad
Situación antes del proyecto	S/85,462.96	7387	S/11.57
Situación con la mejora propuesta	S/86,921.15	7544	S/11.52

*Nota:* En la tabla se muestra la comparativa entre el escenario actual y el escenario con la mejora.

Como se muestra en la tabla anterior, el uso de IDEF en el proceso de selección del talento humano en el INEI en su sede Puno es viable al generar un menor costo, esto quiere decir que a pesar de la inversión que requiere la propuesta de mejora es viable su implementación al permitir mejorar la selección de docentes sin elevar en exceso el presupuesto asignado para la sede.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

En conclusión, la propuesta para la mejora del proceso de selección del talento humano resulta importante para la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) en la sede Juliaca del INEI. Por tal motivo, posterior a la implementación se espera una mejora en las tomas de decisiones, control y optimización del proceso.

Con relación a las fuentes revisadas sobre los conceptos empleados en la presente investigación se determinó que las metodologías de gestión de procesos se condicionan a las necesidades de cada negocio, siendo en el presente caso la selección del talento humano. Por tal motivo, se identificó que las técnicas de la familia IDEF tuvieron resultados satisfactorios, sin embargo, en la literatura no se abordó los beneficios esperados posterior a su implementación, pues la poca experiencia en el campo, la falta de compromiso, establecer métricas de medición, entre otros factores impiden sacar su máximo provecho.

Mediante el diagnóstico realizado se identificó que el proceso de selección del talento humano en el INEI cuenta con un puntaje de 2.75 tras el análisis FODA, es decir, se aprovecha oportunidades para enfrentar amenazas. Por otro lado, la encuesta realizada a 80 asistentes de coordinador de local demuestra que, el 58% está totalmente de acuerdo en la influencia de las tecnologías aplicadas en la mejora del proceso y un 17% frecuentemente encuentra deficiencias en el proceso de selección. Las evidencias expuestas sustentan el diseño de una propuesta de mejora considerando la información obtenida tras el diseño.

La propuesta diseñada permitirá mitigar los efectos del deficiente proceso de selección de talento humano, pues se realizó la delimitación de las funciones, establecimiento del procedimiento aplicando la técnica IDEF0, la ficha de los

subprocesos, por lo que se espera una mejora sustancial durante el proceso de selección del talento humano.

Como conclusión, para garantizar la implementación exitosa, así como la mejora del proceso de selección de talento humano se presentó mecanismos de control mediante formatos que influyan en el registro de información, monitoreo de actividades y control del rendimiento del capital humano. Por otro lado, mediante el análisis de costo-efectividad se muestra una mejora de S/11.57 a S/11.52.

## **5.2. Recomendaciones**

A la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) en la sede Juliaca del INEI se recomienda la inclusión de la propuesta elaborada dentro de su documentación que maneja en el proceso de selección de talento humano, puesto que los formatos nacen como sustento de la problemática evidenciada.

A las distintas organizaciones se sugiere el uso de herramientas de diagnóstico, identificar la percepción del usuario sobre el problema y detallar los procesos actuales con el fin de identificar mejoras. Asimismo, considerar las mejoras de los procedimientos con base a la gestión de procesos, puesto que contribuye en reducir los procesos.

Para el éxito de las mejoras es importante lograr victorias pequeñas a fin de consolidar un cambio en la cultura a fin de que el capital humano entienda que las mejoras usualmente son de forma gradual e incremental. Por tal motivo, las mejoras deben acompañarse de capacitación y formatos de trabajos que permitan el cumplimiento de las fases de mejora.

A futuras investigaciones, se sugiere una mayor profundización del tema considerando el diseño de una metodología que se adapte a las necesidades de su organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, Y. (2018). *Implementación de un sistema web para la para la mejora del proceso administrativo académico de la institución Educativa Wari-Vilca-Huayucachi*. Universidad Nacional del centro del Peru, Junín. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5039/T010\\_48224902\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5039/T010_48224902_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alberto, A. (2020). Modelado de Procesos Utilizando IDEF0. *Eficiencia Gerencial Y Productividad S.A.C*, 1-12. [https://www.gerenciayproductividad.com/wp-content/uploads/2020/07/12\\_Modelado\\_de\\_Procesos\\_Utilizando\\_IDEF0.pdf](https://www.gerenciayproductividad.com/wp-content/uploads/2020/07/12_Modelado_de_Procesos_Utilizando_IDEF0.pdf)
- Alexander, A. (2018). Modelamiento de Procesos utilizando IDEF0. *Eficiencia Gerencial y Productividad*. [https://doi.org/https://www.gerenciayproductividad.com/wp-content/uploads/2020/07/12\\_Modelado\\_de\\_Procesos\\_Utilizando\\_IDEF0.pdf](https://doi.org/https://www.gerenciayproductividad.com/wp-content/uploads/2020/07/12_Modelado_de_Procesos_Utilizando_IDEF0.pdf)
- Anastacio, C., García, A., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una Municipalidad de la Región Lambayeque, Perú 2019. *Rev. Tzhoecoen*, 12(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal. *Elearnings*.
- Auqui, P. (2022). *Propuesta de procesos complementarios para el mejoramiento de la gestión comercial de la Empresa Eléctrica Azogues C.A.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/18129/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-129.pdf>
- AZUERO, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 4(8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062667>
- Bailon, M., & Romero, E. M. (2020). La administración del talento humano: incidencia en el rendimiento laboral del docente de la Unidad Educativa Fiscal "Abdon

- Calderon" del Canton Protoviejo-Ecuador. *Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 1(1).  
<https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/08/talento-humano.pdf>
- Basurto, R. D., & Yoza, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 6, 15.  
<https://doi.org/https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1088/930>
- Campaña, M. (2021). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Imaginario Social*, 5(1).  
<https://doi.org/https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/70/160>
- Carranza, R., Avalos, J., Lujan, J., & Castro, D. (2022). Gestión del talento humano para el rendimiento administrativo de la universidad nacional en Lambayeque. *Universidad, ciencia y tecnología*, 26(113).  
<https://doi.org/https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/564/1032/>
- Castro, K., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2).  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4).  
<https://doi.org/https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/746/689>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: The McGraw-Hill.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

- Conexión Esan. (3 de agosto de 2018). *¿Cómo se planifica la selección del talento humano?* ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-se-planifica-la-seleccion-del-talento-humano#:~:text=El%20proceso%20de%20selecci%C3%B3n%20del,la%20dircci%C3%B3n%20de%20la%20empresa.>
- Congreso de la República Peruana. (1861, 25 de mayo). *Ley del Registro Cívico y el Censo General de la Población*. Lima: Diario Oficial El Peruano. [https://www.inei.gob.pe/media/archivos/Ley\\_25\\_051861\\_Registro\\_Civico.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/archivos/Ley_25_051861_Registro_Civico.pdf)
- Cordero, D. M., & Sañay, I. (2020). Marco de Trabajo para Gestión de Procesos de Negocio (BPM). Caso de una Empresa de Servicios. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7(1). <https://doi.org/10.26423/rctu.v7i1.509>
- Fernandez, H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3). <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Flores, S. P., & Nuñez, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3). <https://doi.org/https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/54/47>
- Gallardo Echenique, E. (2017). *Metodología de la Investigación: Manual Autoformativo Interactivo*. Huancayo, Perú: Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- Gallardo, E. (2017). (*Hernandez, Fernandez, & Batista, 2010*). Huancayo: Universidad Continental.
- Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. (2018). *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- González, G., & Cruz, D. (2021). Diagnóstico del proceso de selección de empresas de la entidad Queretana: Perspectiva del talento humano. *Revista Innova ITFIP*, 8(1). <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8083752.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill. Interamericana

Editores S.A.  
[https://www.academia.edu/44551333/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTAS\\_CUANTITATIVA\\_CUALITATIVA\\_Y\\_MIXTA](https://www.academia.edu/44551333/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (5 de Octubre de 2022). *Acerca del INEI*. Organigrama Funcional: <https://www.inei.gob.pe/organigrama/>

Iregui, J. C. (8 de octubre de 2019). *Articulación del proceso de Selección en Talento Humano*. *Empresarial & Laboral*: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/articulacion-del-proceso-de-seleccion-en-talento-humano/>

Lozana, A., Chaiña, H., Apaza, Y., Vega, J., Pantoja, F., Chagua, P., & Vega, J. (2020). Ley que prohíbe a todas la contratación bajo la modalidad de Locación de Servicios. *Tribunal Constitucional del Congreso del Perú*, 1-13. [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL05246-20200518.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05246-20200518.pdf)

Lucidchart. (5 de junio de 2019). *¿Cuáles son tus necesidades de creación de DFD?* Lucidchart: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo-de-datos>

Luis, R. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Científica*. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Marcelo, P. (2022). El proceso de reclutamiento y selección de personal. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Martín, S., & Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación bibliotecológica*, 31(71), 151-180. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2017000100151](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2017000100151)

Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2). [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200225](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225)



- Mayer, R., Painter, M., & Witte, P. (1992). Familia IDEF de métodos para ingeniería y negocios concurrentes: Aplicaciones reingeniería. *Universidad Drive East*.
- Medina, S., Medina, J., Montañó, O., & González, M. (2020). Creación de redes de Petri a partir de la descripción de procesos de negocios utilizando Python. *PADI Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI*, 10(2). <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/8673>
- Mera, J. (2018). *Estudio, análisis y propuesta de mejora del modelo de recursos humano en una empresa de telecomunicaciones*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Quito: creative commons. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6345/1/T2691-MBA-Mera-Estudio.pdf>
- Merchán, E. P. (2018). *Análisis y diseño de software en la aplicación de TDABC para el sector productivo mediante el uso de metodologías ágiles*. Universidad de Cuenca. <https://core.ac.uk/download/pdf/288581696.pdf>
- Métodos de Definición Integrados. (10 de mayo de 2016). *IDEF1 Inforamtion MOdeling Method*. IDEF: [https://www.idef.com/idef1-information\\_modeling\\_method/](https://www.idef.com/idef1-information_modeling_method/)
- Morales, R. (2021). *Diseño del proceso de planificación de estudio de propuestas orientado a pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Chile, Santiago. Santiago: Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/184338/Diseno-del-proceso-de-planificacion-de-estudio-de-propuestas-orientado-a-pequenas-y-medianas-empresas.pdf?sequence=1>
- Moran, K., & Urrutia, A. (2021). *Propuesta de Mejora del Sistema de Reclutamiento y selección del personal por competencias, para la empresa Hanaska Catering del Distrito Metropolitano de Quito, 2021*". Escuela de Postgrado Newmann, Tacna. Tacna: Escuela de Postgrado Newmann. [https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/278/TR\\_ABAJO\\_DE\\_INV\\_MBA\\_MORAN\\_URRUTIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/278/TR_ABAJO_DE_INV_MBA_MORAN_URRUTIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (Enero-Junio de 2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *SCIELO*, XXI(1), 197-220. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>

- Normas Iso. (2015). ISO 9001:2015. *nqa*, 1-28.  
<https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20QRFs%20and%20PDFs/NQA-ISO-9001-Guia-de-implantacion.pdf>
- OCDE, INEI y CENSOS. (2021). *Peru, Informe Final de la Revisión OCDE de las Estadísticas Oficiales y del Sistema Estadístico Nacional*. Lima, Lima, Perú: Publicaciones de la OCDE.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1454/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1454/libro.pdf)
- Orozco, G. (13 de mayo de 2021). *Procesos para incrementar la eficiencia y la efectividad empresarial*. Academia Pragma:  
<https://www.pragma.com.co/blog/procesos-para-incrementar-la-eficiencia-y-la-efectividad-empresarial>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International journal of Morphology*, 35(1).  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext)
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: Aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Pari, W. A. (2022). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L., 2021*. Tacna: Escuela de Posgrado Newman.  
[https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/450/TR\\_ABAJO\\_DE\\_INV\\_MAN\\_PARI\\_CONDORI\\_WILFREDO\\_AGUSTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/450/TR_ABAJO_DE_INV_MAN_PARI_CONDORI_WILFREDO_AGUSTIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, J. (2019). *Modelo de gestión por procesos usando Business Process Management Systems (BPMS) para optimizar las operaciones de logística en la empresa "Grupo Econosalud"*. Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Perú: Ingeniería de Sistemas.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/4623>

- Pérez, J., Merced, M., & Sotomayor, M. (2007). Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico. *Periodicos Electrónicos en Psicología*.
- Pérez, O. (2 de octubre de 2019). *La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Pincay, F. (2017). *Modelación y simulación de procesos de créditos de la empresa Jardines de Esperanza y diseño de mejora*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/32753/1/TESIS%20FINAL-Francisco%20Pincay.pdf>
- Pintado, L. A. (2019). La burocracia en el Perú. *INNOVA*, 1(1). <https://doi.org/https://sicreesinnovas.com/la-burocracia-en-el-peru-por-que-es-una-de-las-peores-del-mundo/>
- Rico, P. (2022). Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Roark, Yesica, G., Chiodi, F., Petech, G., & Pastore, E. (2019). Modelaje y simulación computacional con FlexSim de un proceso de despacho y expedición en una industria cementara Argentina. *XXXIX Encuentro Nacional de Ingeniería de Producción*. [https://doi.org/10.14488/ENEGEP2019\\_TN\\_STO\\_292\\_1648\\_38325](https://doi.org/10.14488/ENEGEP2019_TN_STO_292_1648_38325)
- Rodríguez, C., & Mondragón, A. (2019). Aplicación del ciclo de vida Business Process Management al proceso de poscosecha en una empresa de flores. *Escuelaing*, 1(1). <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/1854/Aplicaci%C3%B3n%20del%20ciclo%20de%20vida%20Business%20Process%20Management%20al%20proceso%20de%20poscosecha%20en%20una%20empresa%20de%20flores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanabria, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá: Ediciones Uniandes. [https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion\\_estrategica\\_talento\\_humano\\_sectorpublico.pdf](https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf)

- Sánchez, M. (2020). Reclutamiento y selección: Técnicas de selección de personal. *mente de ciencia*. <https://www.menteyciencia.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal-en-rrhh/>
- Surez, L. (2020 de octubre de 2020). *De la burocracia a la gobernanza: administración*. Universidad Continental: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/de-la-burocracia-a-la-gobernanza-la-administracion-publica-y-sus-funcionarios>
- Tejada, J., Ramírez, E., & Vásquez, M. (Enero-Junio de 2020). La incorporación de Personas y el Desempeño Laboral en Cajamarca. *Revista Balance´s*, VIII(11), 56-63. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/195/178>
- Teruel, S. (30 de agosto de 2018). *Mejora continua vs reingeniería de procesos*. Emburse captio: <https://www.captio.net/blog/mejora-continua-vs-reingenieria-de-procesos>
- Torres, Dagoberto, Godoy, B., & Gallador, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio - Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>
- Urrutia, B., Villalba, L., Petesch, G., Pastore, E., Leal, F., & Queiroz, J. A. (2019). Desarrollo de modelos conceptuales en simulación: Utilización de la técnica IDEF-SIM en los procesos de despacho expedición de una planta de cemento. *Semilleros*, 12(6). <https://doi.org/https://revistas.fio.unam.edu.ar/index.php/semillero/article/view/298>
- Valdez, M. (2021). *"Análisis de Procesos en el Área de Equipos de una Empresa Constructora utilizando Metodología IDEF0"*. Universidad de Piura, Lima. Lima: Universidad de Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5278/ING-L\\_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5278/ING-L_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Valdez, M. (2021). *Análisis de procesos en el área de equipos de una empresa constructora utilizando metodología IDEF0*. Universidad de Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5278/ING-L\\_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5278/ING-L_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Valencia, E. (2008). *Gestión de la cadena de suministro en la minería peruana. Hoy en día, no son las empresas las que compiten, compiten las cadenas a las que pertenecen esas empresas*. Universidad Nacional de Ingeniería. <https://repositorio.uni.edu.pe/handle/20.500.14076/7003>
- Vargas, J. (27 de febrero de 2020). *Diagrama de flujo / Flow Chart*. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/diagrama-de-flujo-flowchart-javier-vargas-guarateg%C3%BAa/?originalSubdomain=es>
- Vega. (2019). *Manual de selección de personal "Junta directiva en empresas"*. México.
- Vega, N., Ceballos, H., & Pardo, J. (2020). Riesgos Psicosociales en trabajadores calificados por enfermedad laboral frente a trabajadores que esperan por calificación. *Revista Científica Multidisciplinaria Ipsa Scientia*, V(1), 112-126. <https://latinjournal.org/index.php/ipsa/article/view/995/761>
- Vera, A., & Blanco, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74). <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Vera, J., Castaño, R., & Torres, Y. (2018). *Fundamentos de metodología de la investigación científica*. Ecuador: Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/274/3/libro.pdf>
- Viñas, V. (2015). *Modelado del proceso de esterilización del Hospital Clínico de Valladolid mediante diagramas IDEF*. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13376/TFG-I-250.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wondershare. (16 de septiembre de 2021). *Qué es el Diagrama de Entidad Relación*. Wondershare: <https://www.edrawsoft.com/es/er-diagram/>
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (Octubre-Febrero de 2018). Importancia de los Recursos Humanos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, X(2), 89-93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>
- <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208/412>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos*

de *Investigación*, 7(14).  
<https://doi.org/https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208/412>

## Anexos

### Anexo 1: Formato del perfil del puesto

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO		Código: F01SP01	
<b>1 Aspectos generales del puesto</b>			
Denominación: Departamento: Área: Jefe inmediato: Puestos que supervisa:			
<b>2 Objetivo del puesto</b>			
<b>3 Competencias del puesto</b>			
Competencias:	Valor %	Requerimiento:	Mecanismo de verificación:
Educación			Título o Informe académico
Formación			Certificados de cursos
Experiencia			Certificación laboral
Total			
<b>4 Funciones</b>			

**Anexo 2: Check list de documentos**

<b>CHECK LIST DE DOCUMENTOS</b>		<b>Código: F01SP02</b>
Fecha de ingreso:		
Apellidos y nombres:		
Nombre del puesto:		
<b>Documentos obligatorios</b>		
<b>Check</b>	<b>Documentos:</b>	<b>Comentarios:</b>
	Copia de DNI	
	Certificado de antecedentes policiales	
	Certificado de antecedentes penales Declaración jurada de domicilio	
	Copia de DNI	
<b>Documentos para puestos con especialidad</b>		
	Maestría y/ o especializaciones	
	Título o certificado de estudios superiores	
	Constancia de egresado o bachiller de estudios superiores	
	Constancia de estudios superiores	
	Certificado de actualización profesional	
	Certificado de idiomas(s) extranjero(s)	
	Certificado de informática	
<b>Certificados de trabajo</b>		



### Anexo 3: Evaluación de desempeño del primer mes

EVALUACION DE DESEMPEÑO Y HABILIDADES PRIMER MES														
<b>1 Datos del evaluador:</b>														
Nombre del Evaluador :														
Cargo del Evaluador:														
Periodo de Evaluación:            Primer Mes de Trabajo														
Departamento :														
Función de personal evaluado:														
<b>2 Nivel de calificación de criterios de evaluación:</b>														
Necesita Mejorar			1		Muy bueno			4						
Avance Positivo			2		Sobresaliente			5						
Bueno			3											
<b>3 Eficacia:</b>														
Suma de nivel de calificación de criterios de evaluación/Suma de niveles máximos de criterios de evaluación.														
Resultados de Criterios de evaluación y eficacia.														
Excelente			de 90 a 100 %		Regular			de 30 a 55 %						
Muy Bueno			de 75 a 89 %		Pésimo			de 0 a 29 %						
Bueno			de 56 a 74 %											
<b>4 Tabla de evaluación de criterios:</b>														
Nro.	NOMBRE DEL TRABAJADOR	EVALUADOR (*)	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										EFICACIA	
			Responsabilidad	Orden y Limpieza	Actitud hacia la Seguridad	Actitud para adquirir conocimiento del trabajo	Habilidad para trabajos manuales	Habilidad para relacionar datos y seguir	Cuidado y manejo de materiales y	Comunicación Intersp	Proactividad	Trabajo en equipo		
1	Fecha de ingreso:													
2	Fecha de ingreso:													
3	Fecha de ingreso:													
4	Fecha de ingreso:													
Observaciones														

## Anexo 4: Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO		Código: F01SP04
<p><b>1 Datos:</b>  Nombre del evaluado:  Cargo:  Periodo de evaluación:</p> <p><b>2 Evaluación de competencias:</b></p> <p>En este formulario se evalúan las competencias del personal. De acuerdo a las competencias indique la puntuación que otorga a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación.</p> <p><b>3 Niveles de evaluación:</b></p>		
4	Sobresaliente	Desempeño que consistentemente <b><u>"excede las expectativas de la competencia evaluada"</u></b> y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores en su labor
3	Satisfactorio	<b><u>"Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada"</u></b> . Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Necesita Mejorar	<b><u>"Desempeño por debajo de lo esperado"</u></b> , por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	No satisfactorio	<b><u>"No cumple con los requisitos de desempeño"</u></b> de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del supervisor y evaluación de seguimiento en tres meses.

### 4 Tabla de evaluación:

COMPETENCIAS		Sobresaliente (4)	Satisfactorio (3)	Necesita mejorar (2)	No satisfecho (1)
<b>I.</b>	<b>Evaluación del rendimiento en el trabajo ( 60% )</b>				
1	Planificación: Organiza su trabajo, plazos, materiales y documentación necesaria para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar. Es organizado y ordenado.				
2	Ejecución de programas y actividades: Grado de eficacia en el cumplimiento de las indicaciones a ejecutar. Siempre termina las actividades iniciadas responsablemente.				
3	Calidad en el trabajo desarrollado: Su trabajo presenta un alto grado de calidad, es actualizado y sin errores.				
4	Coordinación y Planificación de Actividades: Realiza satisfactoriamente el seguimiento y control de las actividades (reuniones, auditorias, capacitación, etc.)				

5	Trabajo en equipo y relaciones Laborales: Trabaja en conjunto con las diferentes áreas para un trabajo óptimo en conjunto. Aporta favorablemente al ambiente de trabajo.				
6	Comunicación: Expresa ideas verbales de forma clara y precisa, indica los puntos clave. Su comunicación es abierta y franca. Mantiene una comunicación constante.				
7	Registros: Llena formatos, informes y otros documentos con el mínimo de errores. Mantiene actualizado documentos y registros necesarios.				
<b>Sub. Total (Puntaje obtenido / 7) =</b>					
<b>II. Evaluación de las actitudes personales ( 40% )</b>					
1	Habilidad para la toma de decisiones: Capacidad para solucionar problemas de acuerdo a su criterio, logrando la mejor solución posible.				
2	Respeto y Honestidad: Es respetuoso con las personas, infraestructura y el ambiente de trabajo; siempre declara las cosas con veracidad. No falta a la verdad y cuando se le consulta sobre algún tema responde con los hechos claros y verdaderos.				
3	Responsabilidad: Para las tareas encomendadas siendo entregadas en el tiempo requerido. Mantiene un trabajo de calidad aun cuando es bajo presión.				
4	Innovación: Habilidad para innovar y proponer mejoras que ayuden a la mejora de la organización.				
5	Asistencia y puntualidad - Asistencia satisfactoria, se excusa cuando presenta faltas. Su asistencia es siempre puntual, respeta los horarios de entrada y refrigerio.				
6	Compromiso: Con su trabajo, con la empresa y con los principios que esta promueve. Su trabajo está comprometido con la empresa en toda las labores.				
<b>Sub. Total (Puntaje obtenido /6) =</b>					
<b>5 Evaluación general:</b>					
Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.					
I. Evaluación del rendimiento en el trabajo. (    ) * 0.6 =					
II. Evaluación de las actitudes personales. (    ) * 0.4 =					
<b>Puntuación: I. _____ II. _____</b>					
<b>6 Resultado de acuerdo al total de puntos:</b>					
Sobresaliente ( 3.53 - 4.00 ) <input type="checkbox"/>					
Satisfactorio ( 2.53 - 3.52 ) <input type="checkbox"/>					
Necesita mejorar ( 1.53 - 2.52 ) <input type="checkbox"/>					
No satisfactorio ( 0.00 - 1.52 ) <input type="checkbox"/>					
<b>7 Acciones de mejora del evaluador</b>					

**Anexo 5: Formato de evaluación de hoja de vida de postulantes a aplicadores/as y orientadores/as**

<b>FORMATO DE PERFIL DE PUESTO</b>		<b>Código: F01SP01</b>	
<b>Requisitos del perfil*</b>		<b>Cumple el requisito Sí / No</b>	
Mínimo egresado universitario o egresado de carrera técnica.			
Residente en la sede que le corresponda, que le corresponda, durante la prestación del servicio.			
<b>CUMPLE CON EL PERFIL SOLICITADO (CUMPLE, SI TODOS LOS REQUISITOS DICEN "SÍ")</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Calificación <sup>1/</sup> (Según puntuación de los criterios)</b>	<b>Verificación<sup>2/</sup></b>	
Experiencia en operativos de aplicación en campo			
Formación académica			
1/. Registrar la calificación (según el Formato de criterios de ranking) SOLO si cumple con el perfil solicitado. En caso contrario, colocar "0" (cero).			
2/. Registrar la calificación correcta consensuada durante la verificación, SOLO en caso de observaciones por parte de los responsables de verificación.			
<b>RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>N° DNI</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>FIRMA</b>
<b>RESPONSABLE DE LA VERIFICACIÓN</b>			
<b>CARGO<sup>3/</sup></b>	<b>N° DNI</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>FIRMA</b>

**Anexo 6: Formato de criterios de ranking para la selección**

<b>CRITERIOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. EXPERIENCIA EN APLICACIÓN EN CAMPO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>	
De 08 a más aplicaciones	5
De 06 a 07 aplicaciones	4
De 04 a 05 aplicaciones	3
De 02 a 03 aplicaciones	2
01 aplicación	1
0 aplicación	0
<b>2. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
Doctor	5
Magíster	4
Titulado universitario	3
Bachiller universitario	2
Título técnico	1
Egresado universitario o egresado de carrera técnica	0

**Anexo 7: Formato de registro de resultados de capacitación**

N°	Apellidos y nombres del participante	N° de documento de Identidad	C1: Manejo de procedimientos (0 a 6 puntos)		C2: Resultado de la prueba escrita (0 a 20 puntos)	Puntaje Final Sumatoria C1+C2 (0 a 26 puntos)	Observación*
			1.1.	1.2.			
1							
2							

## Anexo 8: Acta de incumplimiento de procedimientos

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	Código: F01SP01
<p>La información brindada en la presente Acta, tiene carácter de Declaración Jurada sobre las incidencias ocurridas, por lo que la falta de veracidad u omisión de información constituye una falta grave de carácter administrativo susceptible de sanción, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que correspondan.</p>	
<p>Siendo las _____ horas del día _____ se constató que, dentro del local de evaluación, el/la profesor/a: Apellidos y Nombres: _____  DNI: _____ Número de Aula: _____ incumplió los procedimientos establecidos para la aplicación de la Prueba Nacional del Concurso Público de Ingreso a la Carrera Pública Magisterial-2022 y que Determina los Cuadros de Mérito para la Contratación Docente 2023-2024 en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica, conforme a lo señalado en el documento normativo que regulan dicho proceso: Resolución Viceministerial N° 00081-2022-MINEDU, numerales 5.4.1.1, 5.6.4.3.3, 5.6.4.3.5 y 5.6.4.3.6.</p>	
<p>El incumplimiento identificado, se describe a continuación: (Detalle el hecho, señalando el lugar en el que sucedió y la evidencia que se le encontró de ser el caso) _____</p>	
<p>Este hecho fue identificado por: (nombre completo, DNI/CE y cargo) _____  En virtud de los hechos señalados, se procedió a retirar del local de evaluación al/la profesor/a y a anular su ficha de respuestas por incumplimiento de procedimientos, quedando retirado del concurso conforme a lo dispuesto en el documento normativo previamente citado y a los procedimientos impartidos en los locales de evaluación por el Minedu.</p>	
<p>presente acta dando conformidad a su contenido.</p>	
<p>_____  FIRMA DEL CLL:  PROFESOR/A</p>	<p>_____  FIRMA DEL CAL:</p>
<p>_____  FIRMA DEL/LA</p>	
<p>Apellidos y Nombres: _____  DNI N° _____  N° de celular: _____</p>	<p>Apellidos y Nombres: _____  DNI N° _____  N° de celular: _____</p>
<p>Apellidos y Nombres: _____  DNI N° _____  N° de celular: _____</p>	
<p>Firma de la autoridad presente</p>	

### Anexo 9: Registro de entrega de instrumentos adicionales

Registro de entrega de instrumentos adicionales						
<b>INCIDENCIAS CON LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b> (*) A. Reposición por falta de ficha de respuestas, B. Reposición por falta de cuadernillo de pruebas, C. Reposición por error en el número de documento de identidad, D. Reposición por deterioro de ficha E. Préstamo de cuadernillo por error de impresión, F. Préstamo de cuadernillo por error de compaginación						
NÚMERO DE AULA	TIPO DE INCIDENCIA (*)	CÓDIGO ADICIONAL Y TIPO DE CUADERNILLO	INSTRUMENTO ADICIONAL ENTREGADO (MARCA CON UNA X SEGÚN CORRESPONDA)			FIRMA DEL COORDINADOR/A DE AULAS DE EVALUACIÓN
			FICHA DE RESPUESTAS	CUADERNILLO DE HG	CUADERNILLO DE CP	
						Firma  Nombres y Apellidos
						Firma  Nombres y Apellidos
						Firma  Nombres y Apellidos
						Firma  Nombres y Apellidos

\_\_\_\_\_  
(Firma)  
COORDINADOR/A LÍDER DE LOCAL

-----  
Nombres y Apellidos

DNI N° -----



**Anexo 10: Cronograma de los protocolos generales de aplicación – prueba con duración de 3 horas y 45 minutos**

**Concurso Público de Ingreso a la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial – 2022**

**Coordinador/a asistente de local**

**Antes de la aplicación**

1.	Ingreso de CAL y CAE al local de evaluación	04:50 - 05:00
2.	Entrega de instrumentos de aplicación y materiales de acondicionamiento de las aulas	05:00 - 05:10
3.	Acondicionamiento del local de evaluación	05:10 - 05:45
4.	Ingreso de orientadores/as al local de evaluación	05:45 - 06:00
5.	Ingreso de aplicadores/as al local de evaluación	06:00 - 06:30
6.	Acondicionamiento de las aulas	06:30 - 07:00
7.	Ingreso de docentes al local de evaluación y atención de incidencias	07:00 - 08:15
8.	Apertura e ingreso al centro de acopio	08:15 - 08:20
9.	Entrega y apertura de cajas de CAE	08:20 - 08:25
10.	Atención de incidencias	08:25 – 09:05

**Durante la aplicación**

11.	Monitoreo de las aulas y atención de incidencias	09:05 - 12:50
-----	--	------------------

**Después de la aplicación**

12.	Salida de docentes y atención de incidencias	12:50 - 13:10
13.	Firma de fichas de respuestas	13:10 - 13:30
14.	Inventario y lacrado de instrumentos	13:30 - 15:00
15.	Entrega de instrumentos al/a la CAL en el centro de acopio	15:00 - 15:40

16.	Entrega de instrumentos al/a la CLL en el centro de acopio	15:40 - 16:00
-----	--	------------------

### **Coordinador/a de aulas de evaluación**

#### **Antes de la aplicación**

1.	Ingreso de CAL y CAE al local de evaluación	04:50 - 05:00
2.	Entrega de instrumentos de aplicación y materiales de acondicionamiento de las aulas	05:00 - 05:10
3.	Acondicionamiento del local de evaluación	05:10 - 06:00
4.	Ingreso de aplicadores/as al local de evaluación	06:00 - 06:30
5.	Acondicionamiento de las aulas	06:30 - 07:00
6.	Ingreso, registro de asistencia y ubicación de docentes dentro del aula	07:00 - 08:15
7.	Apertura e ingreso al centro de acopio	08:15 - 08:20
8.	Entrega y apertura de cajas de CAE	08:20 - 08:30
9.	Entrega de los instrumentos de evaluación en las aulas	08:30 - 08:40
10.	Verificación de las actas de recepción/devolución de instrumentos de evaluación	08:40 - 09:05

#### **Durante la aplicación**

11.	Monitoreo de las aulas y atención de incidencias	09:05 - 12:50
12.	Reporte de cobertura de aula	09:05 - 10:05

#### **Después de la aplicación**

13.	Recojo de instrumentos de evaluación y salida de docentes	12:50 – 13:10
14.	Firma de fichas de respuestas	13:10 – 13:30
15.	Inventario y lacrado de instrumentos	13:30 – 15:00
16.	Traslado de instrumentos al centro de acopio	15:00 – 15:10
17.	Entrega de instrumentos al/a la CAL en el centro de acopio	15:10 – 15:40