



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

MENCIÓN: AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
MENCIÓN: AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN**

JULIACA – PERÚ

2026



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

MENCIÓN: AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

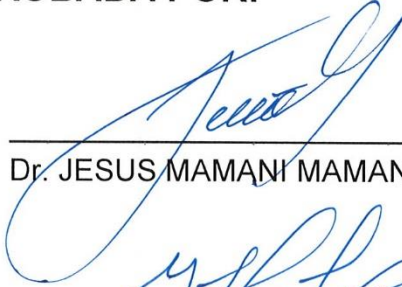
ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

MENCIÓN: AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN

APROBADA POR:

PRESIDENTE DEL JURADO :


Dr. JESUS MAMANI MAMANI

PRIMER MIEMBRO :


Dra. YUDY HUACANI SUCASACA

SEGUNDO MIEMBRO :


M. Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA

ASESOR DE TESIS :


M. Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :

CONTABILIDAD ECONÓMICA - P46



TESIS UANCV

UNIVERSIDAD ANDINA

"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 000100-2026-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 23 de enero de 2026

VISTOS:

El expediente N° 632 presentado por el (la) Bachiller: **HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bachiller: **HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH** con número de DNI **02428790** con número de matrícula **1620100166** ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** para optar el GRADO de: **MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS** Mención: **AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**;

Que, mediante Resolución N°1410-2025 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°2449-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **CONTABILIDAD ECONÓMICA – P46**;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000708 de fecha: 21 de enero de 2026 se nombra jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que *la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico*;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** del (la) Bach: **HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH**, para optar el **GRADO de: MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS** Mención: **AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. JESUS MAMANI MAMANI
Primer miembro	: Dra. YUDY HUACANI SUCASACA
Segundo miembro	: M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Asesor	: M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

Fecha	: Martes, 27 de enero del 2026
Hora	: 03:00 p.m.
Lugar	: Aula N°208 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA

ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
[Firma]
Dr. Enrique Eleuterio Zuñiga Medina
DIRECTOR (a)



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02449-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 19 de diciembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2025-CU-12217 de fecha 03 de diciembre de 2025, el (la) Bach. HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH, con DNI N° 02428790, código de matrícula N° 1620100166, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); **INFORME N° 002131-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** del 15 de diciembre de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2025-CU-12217 el (la) Bach. HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** Línea de investigación **CONTABILIDAD ECONÓMICA – P46**, para optar el **GRADO de MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**, mención: **AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 002131-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** presentado por el (la) Bach. HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como **ASESOR** al (a) **M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO

Javier Rómulo Quispe Zapana
DIRECTOR (e)



TESIS UANCV

UNIVERSIDAD ANDINA

"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 001410-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 29 de setiembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2025-8274 de fecha 16 de septiembre de 2025, el (la) Bach. HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH, con DNI N° 02428790, código de matrícula N° 1620100166, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; **INFORME N° 001173-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** del 23 de setiembre de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2025-8274 el (la) Bach. HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** Línea de investigación **CONTABILIDAD ECONÓMICA – P46**, para optar el **GRADO** de **MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**, mención: **AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001173-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025** presentado por el (la) Bach. HUMPIRI RODRIGUEZ ELIZABETH, para optar el **GRADO** de **MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**, mención: **AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al (a) **M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN
JULIACA
Dr. Javier Romulo Quispe Zapana
DIRECTOR (e)



ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025

 Trabajos de Maestria para Repositorio 2026

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::13016:598568656

Fecha de entrega

8 jun 2026, 20:48 GMT-5

Fecha de descarga

9 jun 2026, 10:15 GMT-5

Nombre del archivo

T036_02428790_M.docx

Tamaño del archivo

9.2 MB

88 páginas

12.783 palabras

76.705 caracteres



13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos Complementarios UANCV

Título de la tesis	
ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02428790
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-9189-6950
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01323821
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4595-7589
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	JESUS MAMANI MAMANI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02425043
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	YUDY HUACANI SUCASACA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40673820
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01328442



Datos de investigación	
Línea de investigación	Contabilidad económica - P46
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca - Latitud: S 15° 29' 27'' - Longitud: O 70° 07' 37''  https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1iWdRBOVZlkOtbdD5mpy-Byjk0Y51VFI&usp=sharing
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Setiembre 2025 – Enero 2026
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.013



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CUSCO
ESCUELA DE POSTGRADO

M.Sc. M.C. Chucua Zaga
DIRECTOR
DE INVESTIGACIÓN -EPG.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ, identificado con DNI
Nro. 02428790, en mi condición de egresado de:

- ☐ Escuela Profesional
☐ Programa de Segunda Especialidad,
☒ Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico
denominada:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025

Asesorado por: M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA

Es un tema original.

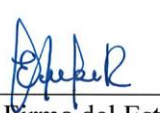
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 01 de Junio del 2026


Firma del Asesor
(obligatoria)
Firma del Estudiante
(obligatoria)

Huella



DEDICATORIA

A Dios por guiarme en cada paso que doy.

A mi familia por el apoyo y cariño
incondicional.



AGRADECIMIENTO

A mi alma mater la Universidad Andina
Néstor Cáceres Velásquez.



ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Exposición del problema	13
1.2 Planteamiento del problema	15
1.2.1 Pregunta general	15
1.2.2 Preguntas específicas	15
1.3 Justificación de la investigación	16
1.3.1 Justificación Teórica	16
1.3.2 Justificación Económica	17
1.3.3 Justificación Social	18
1.3.4 Justificación Metodológica	20
1.4 Objetivos	21



1.4.1	Objetivo General	21
1.4.2	Objetivos Específicos	21
1.5	Hipótesis	22
1.5.1	Hipótesis General.....	22
1.5.2	Hipótesis Específicas.....	22
1.6	Variables e indicadores	23
1.6.1	Variable Dependiente	23
1.6.2	Variable Independiente.....	24
1.7	Operacionalización de variables.....	24

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	25
2.1.1	Antecedentes Internacionales	25
2.1.2	Antecedentes Nacionales	28
2.1.3	Antecedentes Locales	32
2.2	Marco teórico	34
2.2.1	Gestión del Talento Humano en el Sector Público	34
2.2.2	Proceso de selección de personal	35
2.2.3	Etapas del Proceso de Selección.....	36
2.2.4	Enfoques Teóricos para Analizar la Selección de Personal	37



2.2.5	Normativa Peruana Relacionada con la Selección de Personal	38
2.2.6	Modelos de Selección Aplicables a Entidades Públicas	40
2.2.7	Gestión de la Selección en el Sector Educación	40
2.2.8	Calidad del Proceso de Selección.....	41
2.2.9	Relación del Proceso de Selección con el Desempeño Institucional .	42
2.3	Marco conceptual	42
2.3.1	Selección de personal	42
2.3.2	Proceso de selección.....	43
2.3.3	Reclutamiento.....	43
2.3.4	Perfil del puesto.....	43
2.3.5	Evaluación curricular	43
2.3.6	Pruebas o evaluaciones de selección.....	44
2.3.7	Entrevista de selección.....	44
2.3.8	Mérito	44
2.3.9	Transparencia.....	44
2.3.10	Igualdad de oportunidades.....	45
2.3.11	Competencias.....	45
2.3.12	Gestión del talento humano	45
2.3.13	Normativa del servicio civil.....	45
2.3.14	Proceso administrativo	45



2.3.15 Calidad del proceso	46
2.3.16 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)	46
2.3.17 Gestión educativa	46
2.3.18 Comité de selección	46

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la investigación	47
3.1.1 Nivel de la investigación	47
3.1.2 Enfoque de la investigación	47
3.1.3 Diseño de la investigación	48
3.2 Población y muestra	48
3.2.1 Población	48
3.2.2 Muestra	48
3.2.3 Modelo de muestra	48
3.3 Ámbito de estudio	49
3.3.1 Ámbito espacial	49
3.3.2 Ámbito temporal	49
3.3.3 Ámbito personal	50
3.3.4 Ámbito metodológico	50
3.4 Desarrollo metodológico	50



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Presentación, análisis e interpretación de los datos	52
4.1.1	Interpretación de los resultados	52
4.2	Presentación, análisis e interpretación de los datos	56
4.2.1	Proceso de la prueba de hipótesis	56
4.3	Discusión de los resultados	57
CONCLUSIONES		60
RECOMENDACIONES		62
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		63
ANEXOS		66



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	24
Tabla 2 Muestras de estudio.....	49
Tabla 3 Etapas del proceso de selección de personal en la UGEL San Román – 2025...	53
Tabla 4 Postulantes por tipo de plaza – UGEL San Román, 2025	53
Tabla 5 Resultados de la evaluación curricular – 2025	54
Tabla 6 Nivel de satisfacción de los postulantes respecto al proceso de selección.....	55
Tabla 7 Principales dificultades identificadas en el proceso de selección	55
Tabla 8 Propuestas de mejora del proceso de selección – UGEL San Román, 2025	56



RESUMEN

La presente investigación titulada “Análisis del proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román, 2025” tiene como objetivo evaluar la eficiencia, transparencia y equidad del proceso de selección de personal que se desarrolla en dicha institución pública. El estudio se fundamenta en la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en el sector educativo, garantizando la incorporación de personal idóneo y comprometido con los objetivos institucionales. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo–cualitativo, de tipo descriptivo y analítico, utilizando como técnicas principales la encuesta, la entrevista y el análisis documental. La población estuvo conformada por los servidores públicos y postulantes que participaron en los procesos de selección durante el año 2025.

Los resultados evidencian que, si bien existen lineamientos normativos que regulan los procedimientos de selección, se identifican limitaciones en la planificación, comunicación de convocatorias, evaluación de competencias y criterios de meritocracia, lo que afecta la percepción de transparencia y eficiencia del proceso. Asimismo, se observó la necesidad de fortalecer las capacidades del personal encargado de los procesos y de implementar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión del reclutamiento y selección.

Finalmente, se proponen estrategias orientadas a la modernización del sistema de selección, la capacitación continua del personal y la implementación de mecanismos de evaluación más objetivos y transparentes. Estas acciones contribuirán a una gestión educativa eficiente y equitativa en la UGEL San Román.

Palabras claves: Selección de personal, gestión educativa, recursos humanos, transparencia, meritocracia.



ABSTRACT

This research, entitled "Analysis of the personnel selection process at the San Román Local Education Management Unit, 2025," aims to evaluate the efficiency, transparency, and fairness of the personnel selection process carried out at this public institution. The study is based on the need to strengthen human talent management in the education sector, ensuring the recruitment of suitable personnel who are committed to institutional objectives. The research was conducted using a quantitative-qualitative, descriptive, and analytical approach, employing surveys, interviews, and document analysis as the main techniques. The population consisted of public servants and applicants who participated in the selection processes during 2025.

The results show that, although there are regulatory guidelines governing selection procedures, there are limitations in planning, communication of calls for applications, assessment of competencies, and meritocracy criteria, which affect the perception of transparency and efficiency of the process. Likewise, the need to strengthen the capacities of the personnel in charge of the processes and to implement technological tools that optimize recruitment and selection management was observed.

Finally, strategies are proposed aimed at modernizing the selection process, providing ongoing staff training, and implementing more objective and transparent evaluation mechanisms. These measures will contribute to efficient and equitable educational management at the San Román Local Education Management Unit (UGEL).

Keywords: Personnel selection, educational management, human resources, transparency, meritocracy.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación es resultado de la experiencia y los conocimientos desarrollados durante el proceso formativo, así como del análisis del papel esencial que desempeña la secretaria a partir de la observación directa de las dificultades administrativas existentes en la Unidad de Gestión Educativa de la ciudad de Juliaca, pilares fundamentales que han conducido a lograr los objetivos de concretizar por escrito todas las ideas en forma interrelacionada, con la finalidad básica de lograr el Título de Secretariado Ejecutivo.

El propósito de la investigación fue evaluar las fortalezas y limitaciones del desempeño secretarial dentro del proceso de selección de personal, las mismas que a su término se han logrado conclusiones y recomendaciones que las consideramos positivas para mejorar en forma efectiva para posteriores procesos similares.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, poniendo énfasis en los objetivos propuestos para la investigación, de los procedimientos aplicados para demostrar la hipótesis.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, sustentado en una recopilación bibliográfica de destacados autores especializados en administración de personal, cuyos aportes permiten orientar el enfoque teórico y establecer la relación entre las variables consideradas en la investigación.

En el tercer capítulo se examina la estructura organizacional de la Unidad de Gestión Educativa, sus fines y funciones básicas, así como su reglamento interno y verificación de los antecedentes de aplicación de procesos de selección en periodos anteriores durante su vida institucional.

El cuarto capítulo aborda el desarrollo de la investigación en sí, describiendo



los procedimientos empleados para comprobar la hipótesis planteada, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa.

Por último, el capítulo final presenta propuestas y aportes orientados a optimizar los futuros procesos de selección y corregir las deficiencias existentes, las cuales, de mantenerse, podrían generar mayores dificultades en la gestión administrativa.

Considerando haber cumplido con todas las exigencias de un trabajo de investigación en su nivel de diagnóstico situacional se pone en consideración, análisis y dictamen de los señores miembros del Jurado.



CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Exposición del problema

Partiendo de las afirmaciones de los usuarios, así como de los trabajadores administrativos, y la observación directa en relación al proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca, se tiene la problemática siguiente:

Existen una serie de normas legales, procesamientos y técnicas en cuanto se refiere al proceso de selección de personal administrativo, que regulan las acciones en el sector educación y otros, la misma que no se aplica con la rigurosidad del caso que pueda permitir admitir al personal más idóneo en la institución. Es el caso que nos ha incentivado a la realización del presente trabajo de investigación cuyo ámbito es la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca.

El personal que ingresa a los cargos administrativos lo hace sin una selección científica del personal convocado, y consecuentemente el servicio que ofrece la Unidad de Gestión Educativa, tanto en su sede como en sus entidades dependientes es deficiente.

Otro problema que nos induce a la realización de la investigación, es que los



encargados de la conducción del proceso de selección de personal, o comisiones de concurso en la mayoría de veces no cumplen sus funciones con honestidad.

Existiendo las normas legales respecto al requerimiento de personal, no se toma en consideración el cuadro de asignación de personal ni el presupuesto analítico de personal, para determinar la convocatoria a plazas orgánicas, sino que posteriormente se regulariza, según la conveniencia de los altos directivos, y si existen las precisiones políticas los contratos y nombramientos tienen que “analizarse”.

En la práctica se observa que existen muchas irregularidades en el proceso de selección que crean primeramente el descontento de las personas que honestamente aspiran a formar parte de la UGEL, dependencia del Ministerio de Educación. Presentándose casos en donde el personal llega a integrarse en las entidades educativas, sin haberse sometido a un proceso de selección científica y careciendo de las condiciones y capacidades para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

En nuestro trabajo de investigación estamos delimitando el problema sólo al proceso de selección de personal, a pesar de existir graves dificultades dentro del mismo sistema de personal, este tema es analizado porque consideramos que a través de una selección se debe escoger entre todos los candidatos, al personal que reúna las mejores condiciones y sea el más capaz entre los postulantes, para su incorporación al área de la administración pública, sector educación, para que pueda ofrecer o brindar siempre un servicio positivo, y no aquel que mediante una recomendación haya conseguido su ingreso, sin los requisitos y regularidades que la ley establece.

Finalmente podemos establecer que el problema de la selección no científica de personal, básicamente se debe al incumplimiento de normas y procedimientos,



y de ello se puede responsabilizar a los miembros de las comisiones de concurso que por desconocimiento o negligencia no cumplen con las normas de procedimientos administrativos. Este desconocimiento se ve agravado también por la falta de honestidad por parte de los funcionarios responsables del proceso de selección de personal.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 *Pregunta general*

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román durante el año 2025, y cuáles son las principales dificultades y oportunidades de mejora que presenta?

1.2.2 *Preguntas específicas*

- ¿Qué etapas y procedimientos integran el proceso de selección de personal en la UGEL San Román?
- ¿Qué grado de transparencia y objetividad se observa en las convocatorias y evaluaciones realizadas durante el proceso de selección?
- ¿En qué medida el proceso de selección contribuye a la incorporación de personal que cumpla con el perfil requerido y responda a las necesidades de la institución?
- ¿Qué factores internos o externos influyen en la eficiencia y equidad del proceso de selección?
- ¿Qué estrategias pueden proponerse para optimizar el proceso de selección de personal en la UGEL San Román?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación Teórica

La investigación desarrollada adquiere relevancia teórica debido a que contribuye al fortalecimiento de los conocimientos relacionados con la gestión del talento humano en el ámbito público, especialmente en lo referente a los procedimientos de selección de personal en las instituciones educativas. La investigación permitirá comparar la realidad institucional de la UGEL San Román con los principales modelos, teorías y enfoques actuales relacionados con la gestión de recursos humanos, favoreciendo un análisis reflexivo que facilite la formulación de propuestas sustentadas en evidencia objetiva.

En el aspecto conceptual, el estudio se apoya en las teorías de la administración y del comportamiento organizacional, destacando los aportes de Idalberto Chiavenato (2017), quien sostiene que la selección de personal constituye un procedimiento sistemático dirigido a identificar al postulante más idóneo de acuerdo con el perfil del cargo y las competencias exigidas. Asimismo, Robbins y Judge (2019) destacan que la eficiencia en la selección depende de la planificación, la objetividad de los instrumentos de evaluación y la coherencia entre los objetivos institucionales y las capacidades del personal seleccionado.

En el ámbito de la gestión pública, se considera la importancia de la meritocracia, la transparencia y la rendición de cuentas, principios establecidos en la normativa del servicio civil peruano, particularmente en la Ley N.º 30057 – Ley del Servicio Civil, que busca garantizar procesos de selección basados en méritos y competencias, evitando el favoritismo y la discrecionalidad.

El análisis teórico permitirá también examinar enfoques como el modelo por competencias (Spencer & Spencer, 1993), que propone seleccionar al personal

en función de las capacidades observables que predicen un desempeño superior, Asimismo, se considera el modelo de gestión estratégica del talento humano, el cual sostiene que los procesos de selección deben mantenerse articulados con los objetivos y metas institucionales, tal como lo señala Gary Dessler (2020).

En consecuencia, la justificación teórica de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de profundizar el entendimiento del proceso de selección de personal desde un enfoque científico y contextualizado, aportando al fortalecimiento de la aplicación de modelos contemporáneos de gestión en el sistema educativo público peruano. Del mismo modo, el estudio podrá constituirse como antecedente y referencia para futuras investigaciones orientadas al perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal en otras UGEL y entidades estatales.

1.3.2 Justificación Económica

El proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román influye de manera significativa en la adecuada administración y aprovechamiento de los recursos públicos destinados al sector educación. Una selección inadecuada del capital humano genera costos económicos significativos, tanto visibles como ocultos, que afectan la sostenibilidad financiera de la institución y la calidad del servicio educativo.

En primer lugar, la contratación de personal que no cumple con el perfil requerido incrementa el gasto institucional debido a la necesidad de reentrenamiento, supervisión adicional o incluso reemplazo, lo que implica nuevos procesos de convocatoria y selección. Cada ciclo de reposición de personal supone un uso considerable de recursos económicos, administrativos y logísticos, reduciendo la eficiencia del presupuesto público destinado a la gestión educativa.

En segundo lugar, un proceso de selección poco transparente o deficiente puede derivar en ineficiencias operativas, retrasos en la ejecución de programas, baja productividad y una reducción en la calidad de los servicios ofrecidos a las instituciones educativas. Estas ineficiencias se traducen en costos económicos indirectos, como la pérdida de oportunidades de inversión en infraestructura, materiales educativos o programas de fortalecimiento docente.

Asimismo, un sistema de selección sustentado en criterios técnicos y procedimientos uniformes favorece la optimización de la inversión realizada en capital humano, garantizando que el personal incorporado cuente con las competencias requeridas para aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto permite maximizar el rendimiento del presupuesto asignado por el Estado, garantizando que cada contratación aporte valor y reduzca el riesgo de gastos innecesarios en correcciones o ajustes posteriores.

Finalmente, el estudio del proceso de selección posibilita reconocer oportunidades de mejora orientadas a reducir costos, optimizar la utilización de los recursos disponibles y fortalecer la planificación financiera de la UGEL San Román. En un contexto de limitaciones presupuestarias, contar con un proceso de selección de personal eficiente constituye un componente esencial para asegurar la sostenibilidad financiera y mejorar la gestión pública educativa.

1.3.3 Justificación Social

El proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román influye directamente en la calidad del servicio educativo ofrecido a la población. Una correcta incorporación del personal contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y, a su vez, genera efectos positivos en el bienestar de estudiantes, docentes y familias que forman parte del sistema



educativo público.

En primer lugar, la incorporación de personal capacitado y comprometido favorece el desarrollo eficiente y oportuno de los servicios administrativos y pedagógicos. Asimismo, cuando los procesos de contratación se realizan con transparencia y bajo criterios meritocráticos, se fomenta la igualdad de oportunidades y se fortalece la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, aspecto fundamental para la cohesión social y la adecuada gobernabilidad local.

En segundo lugar, un proceso de selección deficiente puede generar retrasos, desorganización y fallas en la atención de las necesidades educativas, lo que afecta especialmente a las comunidades más vulnerables. La falta de personal idóneo puede traducirse en una disminución de la calidad educativa, impactando negativamente en el aprendizaje de los estudiantes y, en consecuencia, en sus posibilidades futuras de desarrollo social y económico.

Además, el análisis del proceso de selección es socialmente relevante porque permite identificar prácticas que podrían estar limitando el acceso equitativo al empleo público, ya sea por desconocimiento, favoritismo o falta de claridad en los procedimientos. Mejorar estos aspectos contribuye a una mayor inclusión laboral, equidad y justicia social, promoviendo un modelo de gestión basado en la transparencia y la integridad.

Finalmente, disponer de un proceso de selección fortalecido permite contar con personal capaz de atender de manera adecuada las necesidades educativas del entorno, contribuyendo al mejoramiento continuo de las instituciones y al desarrollo social de la provincia de San Román. De este modo, la investigación



aporta no solo al ámbito académico, sino también al bienestar y progreso de la comunidad.

1.3.4 Justificación Metodológica

La presente investigación posee una justificación metodológica debido a que requiere la aplicación de un enfoque que permita comprender de forma sistemática y objetiva el desarrollo del proceso de selección de personal en la UGEL San Román, así como identificar sus principales fortalezas y limitaciones. El estudio del proceso comprende la revisión de procedimientos, documentos normativos, criterios de evaluación y percepciones de los participantes involucrados, lo que hace necesaria la utilización de métodos y técnicas de investigación pertinentes.

En ese sentido, la investigación adopta un enfoque descriptivo y analítico, orientado a caracterizar cada una de las etapas del proceso de selección y determinar su concordancia con la normativa vigente y los estándares establecidos en la gestión pública. Este enfoque es pertinente porque posibilita identificar componentes críticos que influyen en la eficiencia, transparencia y meritocracia del proceso.

En segundo lugar, la elección de un diseño no experimental y transversal se justifica porque el fenómeno se analiza tal como ocurre en su contexto real, sin manipulación de variables, permitiendo obtener información relevante en un momento específico del año 2025. Este tipo de diseño favorece la recolección de datos auténticos sobre prácticas institucionales y percepciones del personal administrativo, postulantes y directivos.

Asimismo, la utilización de técnicas de recolección de datos como encuestas,

entrevistas y revisión documental resulta fundamental para obtener una visión integral del proceso. Estas técnicas permiten triangular información y garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando un análisis más completo y riguroso.

Finalmente, el enfoque metodológico seleccionado contribuye a generar evidencias objetivas que pueden ser utilizadas para formular propuestas de mejora en la gestión de recursos humanos. De esta manera, la metodología no solo sustenta científicamente la investigación, sino que también facilita la producción de conocimientos aplicables a la práctica institucional, reforzando la utilidad y pertinencia del estudio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la función que cumple el trabajo secretarial dentro del proceso de selección de personal, así como identificar las causas que dificultan la aplicación de una selección técnica y objetiva de personal en la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Examinar las normas, procedimientos y técnicas que orientan el proceso de selección de personal en el sector público, destacando la función desempeñada por la secretaria ejecutiva.
- Proponer procedimientos y técnicas de selección de personal más adecuados y posibles de adaptar en la UGEL.
- Diseñar un modelo de bases para el concurso de selección destinado a la incorporación de personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca.

1.5 Hipótesis

La falta de la aplicación eficiente de las normas de ingreso de personal, de documentos normativos, y del desconocimiento de los miembros de la comisión de concurso no logran los resultados efectivos de un proceso técnico de selección de personal.

Lo que se pretende demostrar con la realización del presente trabajo de investigación es la eficiente aplicación de los procedimientos de selección de personal en la admisión de personal en la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca, es decir evaluar si la o las comisiones de concurso y el área de personal han cumplido con aplicar las normas generales del sistema de personal, los procedimientos y requisitos contenidos en el decreto de personal, convocatoria, proceso de selección propiamente dicho, los contratos y nombramiento de acuerdo al cuadro de asignación de personal (CAP) y presupuesto analítico de personal (PAP). Y para comprobar esta hipótesis se han formulado los correspondientes cuestionarios, cuyos resultados determinarán, la verificación de la hipótesis.

1.5.1 Hipótesis General

El proceso de selección de personal desarrollado en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román durante el año 2025 presenta deficiencias en su planificación, ejecución y evaluación, las cuales afectan la transparencia, objetividad y eficiencia del mismo, limitando la incorporación de personal idóneo y competente acorde con los perfiles requeridos por la institución.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- La planificación del proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román presenta deficiencias en su

desarrollo y ejecución, lo que genera retrasos y dificultades en la cobertura de plazas disponibles.

- Los criterios y mecanismos de evaluación aplicados en el proceso de selección no garantizan plenamente la objetividad ni la transparencia, afectando la percepción de equidad entre los postulantes.
- El proceso de selección de personal no garantiza la incorporación de trabajadores cuyos perfiles y competencias se ajusten a las exigencias de los puestos convocados.
- Existen factores internos, como la limitada capacitación del personal encargado de recursos humanos, que afectan el adecuado desarrollo del proceso de selección y factores externos, como la presión administrativa o política, influyen negativamente en la eficiencia y equidad del proceso de selección.
- La ausencia de herramientas tecnológicas y procedimientos estandarizados limita la modernización y mejora continua del proceso de selección en la UGEL San Román.

1.6 Variables e indicadores

1.6.1 *Variable Dependiente*

Resultados eficientes del proceso de selección de personal.

Se entiende como el conjunto de fases, procedimientos y criterios aplicados por una organización con la finalidad de atraer, evaluar y elegir a los postulantes más aptos para desempeñar un determinado puesto de trabajo, considerando las competencias, habilidades y el perfil requerido para el cargo (Idalberto Chiavenato, 2017; Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2019).

1.6.2 Variable Independiente

Aplicación de la normatividad de ingreso de personal.

Aplicación de documentos técnicos normativos.

Desconocimiento de los miembros de la comisión de concurso sobre.

Procesos técnicos de selección de personal.

1.7 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
VI Variable independiente: Ley del Servicio Civil	Se proyecta que la Ley del Servicio Civil constituya un conjunto de disposiciones orientadas al fortalecimiento de un servicio civil basado en la meritocracia. Asimismo, esta normativa regulará las relaciones entre la administración pública y sus servidores, con el propósito de asegurar una gestión más eficiente y eficaz	Para llevar a cabo la medición de la variable se empleará un cuestionario elaborado por Pacco y Sisa (2018).	Conocimiento de la Ley del Servicio Civil	Descripción general de la Ley del Servicio Civil.	Bajo
				Proceso de incorporación al nuevo régimen del Servicio Civil.	[10 - 13>
				Ruta establecida para el proceso de tránsito.	Media
				Lineamientos definidos para la implementación de la nueva Ley del Servicio Civil.	[14 - 17>
				Aspectos generales relacionados con la Ley del Servicio Civil.	Alto
VD Variable dependiente: Gestión de Recursos Humanos	La gestión de recursos humanos comprende el conjunto de procedimientos empleados por una organización para planificar, organizar y administrar las actividades y recursos vinculados al personal que forma parte de ella.	Para establecer el valor de la variable se aplicará una encuesta dirigida a los funcionarios que laboran en la Municipalidad Provincial de San Román.	Planificación de los recursos humanos Desarrollo de recursos humanos Remuneraciones y prestaciones	Análisis de los puestos	
				Requisitos para seleccionar al personal	Deficiente
				Programas de gestión	[10 - 19>
				Capacitación al personal	Medianament e eficiente
				Planes de superación profesional	
				Sistemas de evaluación del personal	[20 - 29>
				Niveles de remuneración	Eficiente
				Congruencia en los niveles remunerativos	[30 - 40]
				Pago de beneficios	

Nota. Elaborado en base a la revisión de literatura.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

Estados Unidos: Sistema de mérito y profesionalización del servicio civil. En Estados Unidos, el proceso de selección de personal público se consolidó mediante la Civil Service Reform Act (1978), que instituyó el principio de mérito, la transparencia y la evaluación por competencias para reducir el clientelismo. En el ámbito educativo, los distritos escolares aplican sistemas estandarizados de selección basados en análisis del puesto, entrevistas estructuradas y evaluaciones de desempeño previo. La tendencia se orienta hacia procesos altamente regulados, con énfasis en la idoneidad y la igualdad de oportunidades.

Estos sistemas han influido en países latinoamericanos al promover modelos más objetivos y técnicos en la selección de directivos y docentes.

Canadá: Enfoque por competencias y gestión estratégica del talento

El gobierno canadiense introdujo desde la década del 2000 un proceso de modernización del servicio civil que incorporó el modelo de gestión por competencias. Esto implica que los procesos de selección en instituciones

educativas consideren competencias técnicas, transversales y conductuales.

Las comisiones de servicio público recomiendan metodologías como entrevistas conductuales estructuradas, pruebas situacionales (role plays), revisiones de antecedentes laborales y centros de evaluación. Este enfoque es referente para diversos sistemas educativos porque fortalece la transparencia y la predicción del desempeño.

Reino Unido: Reforma del New Public Management (NPM) y selección basada en desempeño

Desde los años noventa, el Reino Unido implementó las reformas del New Public Management, que reorientaron la administración pública hacia la eficiencia y la rendición de cuentas. En educación, las Local Education Authorities aplican procesos de selección altamente estandarizados, priorizando la medición objetiva de habilidades, el uso de paneles evaluadores y la publicación obligatoria de convocatorias. Uno de los aportes más importantes es la auditoría continua del proceso de selección, garantizando trazabilidad, imparcialidad y criterios definidos.

España: Estatuto Básico del Empleado Público y concursos públicos

España cuenta con un sistema de concursos de méritos y oposición regulado por el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), el cual establece procesos transparentes y uniformes para la contratación en instituciones educativas.

El sector educación aplica concursos de méritos, pruebas escritas, valoración académica y experiencia profesional. El objetivo es fortalecer la igualdad, mérito y capacidad como principios rectores del acceso al empleo público.

Este modelo es frecuentemente comparado con sistemas latinoamericanos, especialmente en reformas orientadas a mejorar la calidad docente.

Chile: Sistema de Alta Dirección Pública y selección profesionalizada

Chile desarrolló un sistema de selección de directivos públicos mediante la Alta Dirección Pública (ADP), caracterizado por la convocatoria abierta, evaluación psicométrica, pruebas técnicas y la participación de empresas externas especializadas en reclutamiento. En el sector educativo, este modelo se traduce en concursos transparentes para directores escolares, donde se prioriza la neutralidad política y la evaluación técnica del postulante. La experiencia chilena es una referencia para procesos de selección en instituciones públicas peruanas por su énfasis en profesionalización y meritocracia.

México: Servicio Profesional Docente y evaluación estandarizada

Con la promulgación del Servicio Profesional Docente (2013–2018), México implementó evaluaciones nacionales estandarizadas para el ingreso y promoción en el sector educativo. Aunque las reformas han sufrido transformaciones posteriores, dejaron como antecedente la importancia de estandarizar criterios de selección, garantizar transparencia y utilizar instrumentos objetivos de evaluación para docentes y directivos.

Organismos Internacionales (OCDE, UNESCO, BID)

Los organismos internacionales han generado lineamientos orientados a fortalecer los procesos de selección en el sector educativo para su mejor aplicación:

OCDE

Promueve la selección basada en competencias, objetividad y rendición de cuentas.

Recomienda la publicación detallada de perfiles de puestos y el uso de entrevistas estructuradas y evaluaciones psicométricas.

UNESCO

Destaca la necesidad de procesos de selección de docentes que garanticen idoneidad profesional, ética y formación continua.

Subraya la importancia de sistemas meritocráticos para mejorar la calidad educativa.

BID

Enfatiza la profesionalización del servicio civil y la implementación de concursos públicos transparentes, sistemas digitales de postulación y auditorías externas.

Estos organismos coinciden en que la selección en el ámbito de las instituciones educativas debe ser equilibrada, justa, basada en mérito, alineada con los objetivos institucionales y regulada por normativas claras y transparentes.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

1. Implementación de la Ley del Servicio Civil (SERVIR) y profesionalización del Estado

Diversos estudios sobre la modernización del empleo público en el Perú destacan que la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057) busca estandarizar los procesos de selección mediante concursos públicos basados en

mérito, evaluaciones objetivas y transparencia. Investigaciones del SERVIR y de la Escuela Nacional de Administración Pública señalan que, pese a la normativa, muchas entidades presentan dificultades para aplicar procesos técnicos debido a limitaciones de capacidad operativa y falta de estandarización.

Este marco nacional influye directamente en las UGEL, que deben adecuar sus procesos a los lineamientos de la política de servicio civil.

2. Estudios sobre procesos de selección en UGEL del Perú

En los últimos años se han realizado investigaciones sobre la gestión del talento humano en distintas Unidades de Gestión Educativa Local, evidenciando problemáticas comunes.

a. UGEL Arequipa

Investigaciones concluyen que los concursos públicos presentan retrasos, falta de precisión en los perfiles de puesto y debilidades en la evaluación curricular. También se reporta la necesidad de fortalecer la capacitación del personal encargado de los procesos.

b. UGEL Huancayo

Estudios señalan que la fase de evaluación de expedientes carece de criterios homogéneos, lo que genera inconformidades entre postulantes. Asimismo, se identifican mejoras en la transparencia tras la digitalización de convocatorias.

c. UGEL Cusco

Se ha reportado que la selección de personal administrativo aún depende en gran medida del análisis documental y entrevistas

tradicionales, sin incorporar evaluaciones por competencias ni herramientas psicométricas.

Estos antecedentes muestran un patrón nacional de procesos heterogéneos, limitada estandarización y necesidad de fortalecimiento institucional.

3. Concurso de Contratación Docente y Directivos (MINEDU)

El Ministerio de Educación ha desarrollado los concursos de Nombramiento y Contratación Docente, los cuales han sido objeto de múltiples investigaciones académicas.

Los estudios muestran que:

La evaluación estandarizada mejora la meritocracia, pero puede presentar limitaciones en medición de competencias pedagógicas a profundidad.

Las UGEL cumplen un rol clave en la ejecución operativa del proceso, donde pueden ocurrir retrasos o inconsistencias administrativas.

Se recomienda fortalecer la logística, fiscalización y capacitación del personal para garantizar procesos justos.

Aunque estos concursos se centran en docentes, constituyen un referente nacional para comprender la selección de personal en instituciones educativas públicas.

4. Investigaciones sobre gestión de recursos humanos en entidades públicas peruanas

Diversas tesis universitarias y estudios en ministerios, municipalidades y gobiernos regionales señalan que:

Los perfiles de puestos no siempre están actualizados ni alineados a las funciones reales.

La fase de convocatoria carece de amplia difusión, afectando la igualdad de oportunidades.

Las entrevistas suelen ser poco estructuradas y con bajo nivel de estandarización.

La evaluación curricular frecuentemente se realiza sin matrices técnicas.

Estas conclusiones son extrapolables al contexto de las UGEL, donde persisten retos en profesionalización y cumplimiento estricto de normativa.

5. Modernización educativa y rol administrativo de las UGEL

El proceso nacional de modernización del sistema educativo, promovido por el MINEDU, ha enfatizado la necesidad de mejorar los procesos de gestión institucional, incluyendo la selección de personal.

Informes nacionales señalan que la eficiencia administrativa de una UGEL depende de:

- Procesos de contratación transparentes.
- Perfiles de puesto adecuados.
- Equipos especializados en gestión del talento humano.
- Uso de herramientas digitales para convocatorias y calificaciones.
- Estos elementos se relacionan directamente con la problemática que aborda tu investigación.



2.1.3 Antecedentes Locales

1. Estudios sobre procesos administrativos en la UGEL San Román

Diversas investigaciones realizadas en el ámbito local señalan que la UGEL San Román ha atravesado dificultades recurrentes en la gestión administrativa, particularmente en procesos como contratación y selección de personal.

Los estudios destacan lo siguiente:

Existencia de retrasos en la ejecución de cronogramas de selección.

Limitaciones en la difusión de convocatorias, lo que reduce la participación de postulantes.

Inconsistencias en la evaluación curricular, especialmente en la verificación de documentos sustentatorios.

Falta de personal especializado en gestión del talento humano.

Estas observaciones se han identificado en investigaciones desarrolladas por universidades locales y en diagnósticos institucionales elaborados durante los últimos años.

2. Investigaciones sobre gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Educación Puno (DREP)

En la región Puno, estudios enfocados en la DREP evidencian que los procesos de selección y contratación presentan desafíos como:

Uso predominante de evaluaciones documentales tradicionales.

Limitada articulación entre la DREP y las UGEL para estandarizar procedimientos. Falta de capacitación continua para los comités evaluadores. Estos hallazgos permiten entender el contexto regional donde opera la UGEL San Román y las brechas en la profesionalización

de los procesos administrativos.

3. Estudios en otras UGEL de la región Puno (Melgar, Azángaro, Lampa, Huancané)

Tesis y diagnósticos realizados en UGEL cercanas, como Melgar o Azángaro, han identificado patrones similares a los de San Román:

Deficiencias en la publicación transparente de convocatorias. Uso de matrices de calificación poco estandarizadas.

Limitaciones para realizar entrevistas estructuradas por falta de especialistas. Dependencia de prácticas tradicionales en la selección, sin incorporar evaluación por competencias.

Estos antecedentes locales reflejan que la problemática del proceso de selección no es exclusiva de una sola UGEL, sino un fenómeno regional.

4. Informes de la Contraloría y OCI sobre procesos en UGEL Puno

Informes de la Contraloría General de la República y de los Órganos de Control Institucional (OCI) de diversas UGEL de la región Puno han reportado observaciones frecuentes en los procesos de contratación:

Falta de sustento en la calificación de expedientes.

Incongruencias entre perfiles de puesto y requisitos exigidos dentro del proceso de selección.

Inadecuado archivo y conservación de los expedientes de concurso.

Procesos de selección ejecutados sin cumplir totalmente la normativa del MINEDU.

Estos informes constituyen antecedentes formales que demuestran la necesidad de mejorar la gestión de selección de personal a nivel local.

5. Contexto organizacional de la UGEL San Román

La UGEL San Román es una de las más grandes y operativamente complejas de la región Puno, debido al volumen de instituciones educativas y personal que administra. Estudios locales describen:

Alta carga administrativa durante los picos de contratación anual.

Necesidad de modernizar los sistemas de gestión documentaria y digitalización.

Limitada estructura interna para procesos especializados como selección por competencias.

Dependencia de comités temporales, lo cual afecta la continuidad y calidad técnica de los procesos.

Este contexto local justifica profundamente la pertinencia de investigar el proceso de selección en 2025.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Gestión del Talento Humano en el Sector Público

2.2.1.1 Concepto de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, retener y evaluar al personal dentro de una



organización. Chiavenato (2017) señala que implica la administración estratégica de personas para el logro de objetivos institucionales, considerando competencias, motivación y desempeño. En el sector público, esta gestión se orienta a garantizar servicios eficientes, transparentes y basados en mérito.

2.2.1.2 Importancia en instituciones públicas

La gestión del talento humano en entidades estatales busca asegurar que las decisiones de selección y permanencia se realicen bajo los principios de meritocracia, igualdad de oportunidades, transparencia y eficiencia administrativa.

En las UGEL, estas prácticas influyen directamente en la calidad de la gestión educativa y en la atención a las instituciones educativas.

2.2.2 Proceso de selección de personal

2.2.2.1 Concepto de selección

La selección de personal es el proceso mediante el cual una organización identifica y elige a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto de trabajo. Según Dessler (2015), consiste en comparar las competencias del postulante con los requisitos del puesto mediante técnicas e instrumentos de evaluación.

2.2.2.2 Objetivos de la selección

- ✓ Incorporar personal competente.
- ✓ Reducir riesgos de rotación y errores en el desempeño.
- ✓ Garantizar transparencia y equidad.

- ✓ Optimizar el uso de recursos institucionales.

2.2.2.3 Importancia de la selección en entidades educativas

En las UGEL, la selección determina la calidad del personal administrativo, especialistas, directivos y personal de apoyo, lo cual repercute en la gestión pedagógica y administrativa de toda la jurisdicción.

2.2.3 Etapas del Proceso de Selección

2.2.3.1 Reclutamiento

Es el proceso de atraer postulantes. Puede ser:

a. Reclutamiento interno:

Se convoca a trabajadores actuales para cubrir vacantes.

b. Reclutamiento externo:

Se difunden convocatorias públicas para atraer postulantes del mercado laboral.

Un buen reclutamiento garantiza igualdad de oportunidades, amplia participación y cumplimiento normativo.

2.2.3.2 Evaluación Curricular

Consiste en revisar la formación académica, experiencia, capacitaciones y documentos sustentatorios. Se utilizan matrices de verificación previamente aprobadas.

2.2.3.3 Pruebas o evaluaciones

Incluyen:



- Pruebas de conocimiento.
- Pruebas psicométricas (si corresponde).
- Evaluación por competencias.
- Resolución de casos prácticos.

2.2.3.4 Entrevista de selección

Puede ser:

- Estructurada (basada en preguntas estándar y criterios objetivos).
- Semiestructurada.
- Por competencias (basada en evidencia conductual).

La entrevista busca validar la información curricular y evaluar comportamiento, resolución de problemas y ajuste al puesto.

2.2.3.5 Decisión y contratación

Basada en el puntaje integral. Debe documentarse y sustentarse conforme a normativa.

2.2.3.6 Inducción

Proceso de integración del nuevo trabajador. Mejora el desempeño y reduce errores en la adaptación inicial.

2.2.4 Enfoques Teóricos para Analizar la Selección de Personal

2.2.4.1 Enfoque por competencias

Propone que la selección se base en competencias técnicas, conductuales y transversales. Autores como Spencer & Spencer (1993) definen

competencia como la característica subyacente en la persona que predice un desempeño superior.

Este enfoque es uno de los más utilizados en el sector público moderno para su aplicación en los procesos de selección de todo tipo de organización ideado para seleccionar el personal más capacitado para el puesto laboral.

2.2.4.2 Enfoque del mérito

Fundado en el principio de igualdad, transparencia y objetividad. En el sector público peruano, la meritocracia garantiza que la selección se realice sin favoritismos y con criterios técnicos.

2.2.4.3 Teoría del Capital Humano

Schultz y Becker sostienen que la educación y experiencia constituyen inversiones que aumentan el desempeño. Esta teoría respalda la evaluación curricular en concursos públicos.

2.2.4.4 New Public Management (NPM)

Promueve eficiencia, profesionalización, rendición de cuentas y uso de herramientas del sector privado en la administración pública. Las UGEL incorporan paulatinamente estos principios, especialmente en selección por resultados.

2.2.5 Normativa Peruana Relacionada con la Selección de Personal

2.2.5.1 Constitución Política del Perú

Establece los principios de igualdad y acceso por mérito al servicio público.

2.2.5.2 Ley del Servicio Civil – Ley N.º 30057

Regula la carrera pública basada en:

- Mérito
- Evaluaciones objetivas
- Concursos públicos
- Transparencia
- Profesionalización del Estado

2.2.5.3 Reglamento de la Ley del Servicio Civil

Define procedimientos de reclutamiento, evaluación y contratación de los puestos laborales convocados.

2.2.5.4 Directivas del MINEDU y DRE/UGEL

Regulan convocatorias CAS, concursos de especialistas, administrativos y otros.

Incluyen:

- Perfiles de puesto
- Cronogramas
- Matrices de evaluación
- Lineamientos de transparencia
- Publicación en portales institucionales y SERVIR

2.2.5.5 Ley del Procedimiento Administrativo General – Ley N.º 27444

Exige motivación de actos administrativos, transparencia y debido procedimiento.

2.2.6 Modelos de Selección Aplicables a Entidades Públicas

2.2.6.1 Modelo clásico de selección

Se basa en la revisión curricular, entrevista y verificación de documentos.

Es el más utilizado por el organismo competente, como es en este caso la UGEL, aunque tiene limitaciones de objetividad es la encargada de aplicar este instrumento de gestión.

2.2.6.2 Modelo por competencias

Incluye pruebas situacionales, entrevistas conductuales y matrices validadas.

Fortalece predictibilidad del desempeño y transparencia.

2.2.6.3 Modelo mixto

Combina evaluación documental, técnicas psicométricas y entrevistas estructuradas.

Recomendado por SERVIR para entidades del Estado.

2.2.7 Gestión de la Selección en el Sector Educación

2.2.7.1 Rol de las UGEL

Las UGEL son responsables de la ejecución operativa de concursos para:

- Contratación administrativa de servicios (CAS)
- Contratación de personal administrativo
- Contratación docente excepcional
- Procesos para especialistas y directivos (según normativa nacional)

2.2.7.2 Factores que influyen en la calidad del proceso

- Claridad del perfil del puesto
- Capacitación del comité evaluador
- Infraestructura tecnológica
- Transparencia y difusión
- Tiempo y carga administrativa
- Supervisión del OCI

2.2.7.3 Problemas recurrentes identificados en investigaciones

- Retrasos en cronogramas
- Matrices de evaluación sin sustento técnico
- Entrevistas poco estandarizadas
- Limitada verificación documental
- Falta de capacitación de evaluadores
- Baja digitalización del proceso

Estos elementos fundamentan la necesidad de un análisis específico en la UGEL San Román, para orientar los procesos de selección que permitan garantizar un proceso limpio, justo y que este acorde al perfil del puesto laboral. Estas disposiciones permiten desarrollar procesos que garanticen una selección eficiente.

2.2.8 Calidad del Proceso de Selección

2.2.8.1 Concepto de calidad en procesos

Calidad implica el grado en que un procedimiento cumple estándares preestablecidos, garantizando eficiencia, eficacia y satisfacción de usuarios internos.



2.2.8.2 Indicadores

- Transparencia
- Cumplimiento del cronograma
- Estandarización
- Imparcialidad
- Idoneidad del personal seleccionado
- Documentación adecuada
- Satisfacción de postulantes

2.2.9 Relación del Proceso de Selección con el Desempeño Institucional

El personal seleccionado influye en:

- Atención oportuna a instituciones educativas
- Ejecución presupuestal
- Asesoramiento pedagógico
- Gestión administrativa
- Cumplimiento de metas educativas

Por ello, una selección deficiente impacta negativamente la calidad del servicio educativo en toda la jurisdicción de la UGEL San Román.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Selección de personal

Proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y elige, entre

varios postulantes, a aquellos que cumplen mejor los requisitos del puesto. Implica comparar el perfil del candidato con el perfil del puesto, utilizando técnicas objetivas de evaluación.

2.3.2 Proceso de selección

Conjunto ordenado de etapas que permiten desarrollar la selección de personal. Generalmente incluye reclutamiento, evaluación curricular, pruebas o evaluaciones, entrevista, calificación final y contratación. En el sector público, debe realizarse bajo criterios de transparencia, mérito e igualdad de oportunidades.

2.3.3 Reclutamiento

Acción de atraer postulantes idóneos para cubrir una vacante. Puede ser:

Interno: dirigido a trabajadores de la misma institución.

Externo: abierto al público mediante convocatorias oficiales.

Su calidad determina la amplitud y diversidad de candidatos disponibles.

2.3.4 Perfil del puesto

Documento que describe las competencias, funciones, responsabilidades, formación, experiencia y capacidades necesarias para desempeñar adecuadamente un cargo. Es la base técnica del proceso de selección.

2.3.5 Evaluación curricular

Etapas que consiste en revisar y verificar información presentada por los postulantes: formación, experiencia laboral, capacitaciones y méritos. Se realiza mediante criterios y matrices previamente establecidos.

2.3.6 Pruebas o evaluaciones de selección

Instrumentos que permiten medir conocimientos, habilidades, aptitudes o competencias relevantes para el puesto. Pueden incluir:

- Pruebas escritas de conocimiento
- Casos prácticos
- Pruebas psicométricas (cuando la normativa lo permite)
- Evaluaciones situacionales

2.3.7 Entrevista de selección

Diálogo evaluativo entre el comité y el postulante que permite valorar competencias, desempeño pasado, actitud y ajuste al puesto. Puede ser estructurada, semiestructurada o basada en competencias.

2.3.8 Mérito

Principio rector del empleo público que establece que el acceso a un puesto debe basarse en la capacidad, competencia y desempeño demostrado por el postulante, sin preferencias arbitrarias ni discriminación.

2.3.9 Transparencia

Obligación de garantizar acceso abierto a la información del proceso: convocatoria, requisitos, puntajes, cronogramas y resultados. Implica publicidad, claridad e integridad en todas las etapas del proceso de selección.

2.3.10 Igualdad de oportunidades

Garantía de que todos los postulantes puedan realizar su participación bajo las mismas condiciones en igualdad, sin discriminación por motivos personales, políticos, sociales o económicos. Es un principio central del servicio civil.

2.3.11 Competencias

Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten un desempeño eficaz en el puesto. Pueden ser técnicas, transversales o conductuales. Son la base del enfoque moderno de selección.

2.3.12 Gestión del talento humano

Conjunto de prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, retener y evaluar al personal de una institución. Orienta la planificación de recursos humanos en función de las metas institucionales.

2.3.13 Normativa del servicio civil

Conjunto de leyes, reglamentos y directivas que regulan los concursos públicos en entidades estatales. Incluye la Ley N.º 30057 (Servicio Civil), su reglamento y las directivas específicas del sector Educación (MINEDU, DRE, UGEL).

2.3.14 Proceso administrativo

Secuencia de acciones planificadas para cumplir un objetivo institucional. En el caso de la selección, implica programar, organizar, ejecutar y verificar cada etapa del concurso.

2.3.15 Calidad del proceso

Nivel de cumplimiento de estándares y buenas prácticas que aseguran que el procedimiento de selección sea eficiente, justo, transparente y técnicamente sólido. Se evalúa mediante indicadores como oportunidad, imparcialidad, claridad y satisfacción de los postulantes.

2.3.16 Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

Órgano desconcentrado del Ministerio de Educación encargado de administrar y supervisar el sistema educativo en una jurisdicción específica. Gestiona recursos humanos, económicos y pedagógicos; entre ellos, los procesos de selección y contratación de personal.

2.3.17 Gestión educativa

Conjunto de acciones orientadas a organizar, coordinar y mejorar los servicios educativos. Incluye gestión administrativa, pedagógica e institucional. La selección de personal es un componente clave para asegurar eficacia en estos procesos.

2.3.18 Comité de selección

Grupo designado para ejecutar el concurso, evaluar expedientes, administrar entrevistas y emitir actas. Debe actuar con imparcialidad, objetividad y apego a la normativa.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la investigación

3.1.1 Nivel de la investigación

El nivel corresponde a:

Descriptivo, porque se detallan las características del proceso de selección.

Analítico, ya que se examinan las etapas del proceso, sus deficiencias, fortalezas y cumplimiento normativo.

3.1.2 Enfoque de la investigación

El estudio se sustenta en el enfoque cuantitativo, dado que se emplean instrumentos de medición estructurados, tales como encuestas, listas de verificación o matrices de análisis documental, para obtener datos objetivos y cuantificables respecto al proceso de selección.

Puede complementarse con elementos cualitativos si la tesis adopta un enfoque mixto; sin embargo, la estructura planteada responde principalmente al enfoque cuantitativo.



3.1.3 Diseño de la investigación

Los aspectos metodológicos planteados para esta investigación definen que se emplea un diseño no experimental, transversal y de carácter descriptivo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está conformada por: Los trabajadores administrativos que participaron en los procesos de selección en 2025.

Los miembros de los comités de selección, seleccionados de acuerdo a su trayectoria y experiencia profesional, cumpliendo con todas las exigencias requeridas para ser miembros del comité.

Los postulantes que participaron en las convocatorias deben cumplir con los requisitos mínimos exigidos para seguir en las siguientes etapas del proceso de selección.

Documentos institucionales; bases de convocatoria, tabla de calificaciones, matrices de evaluación, actas, resoluciones y las entrevistas a los postulantes de los diferentes puestos a cubrir según el perfil requerido de acuerdo al puesto.

3.2.2 Muestra

La muestra puede ser intencional o no probabilística, debido a que se selecciona a los participantes que tienen información relevante. En el caso documental, la muestra la conforman las convocatorias procesadas en el año 2025.

3.2.3 Modelo de muestra

Para el modelo que se tomará la muestra que será representativa, se agrupó

en tres clases como parte de los actores del proceso de selección tal como se muestra en la tabla 2, se tiene la población estimada y la muestra sugerida.

Tabla 2*Muestras de estudio*

Grupo	Población estimada	Muestra sugerida
Personas de RRHH encargado del proceso	3-5 personas	3-5 (censo)
Miembros de comités de selección	08-dic	8-12 (censo)
Postulantes de convocatorias 2025	Varía según número de concursos	30-50 encuestados

3.3 Ámbito de estudio

3.3.1 Ámbito espacial

La investigación se desarrolla en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román, situada en la provincia de San Román, región Puno. El estudio se centra en las áreas de Recursos Humanos y en los Comités de Selección, responsables de ejecutar los procesos de reclutamiento de nuevos postulantes, para la postulación a las plazas vacantes de los diferentes puestos de las diversas unidades, evaluación y contratación de personal.

Asimismo, se incluye el procedimiento de la revisión de documentos institucionales que soportan los procesos de selección realizados en dicha UGEL.

3.3.2 Ámbito temporal

El estudio abarca el año 2025, período en el cual se desarrollan las convocatorias y concursos de selección de personal en la UGEL San Román. Se consideran únicamente los procesos efectuados en este año, tanto en lo

referente a los expedientes documentales como a los participantes activos.

3.3.3 *Ámbito personal*

La investigación incluye a los siguientes actores involucrados en el proceso de selección:

- Miembros de los Comités de Selección de la UGEL San Román.
- Personal de Recursos Humanos encargado de la planificación y supervisión del proceso.
- Postulantes que participaron en las convocatorias de selección de personal 2025.

Además, se considera la información contenida en documentos oficiales como actas, resoluciones, bases de convocatoria y matrices de evaluación.

3.3.4 *Ámbito metodológico*

El estudio se desarrolla con un enfoque descriptivo y evaluativo, utilizando técnicas de recolección documental, encuestas y entrevistas estructuradas, que permiten analizar de manera objetiva las etapas y la eficiencia del proceso de selección.

3.4 Desarrollo metodológico

El desarrollo metodológico de la investigación que titula “Análisis del proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román, 2025” se ejecutara de manera organizada y en forma secuencial, con el fin de lograr la información que sea confiable acerca de cómo llevar adelante las diversas fases y las programaciones del proceso de reclutamiento y selección de personal dentro del ámbito de la institución.



En la primera fase, se ejecutará la identificación y la formulación del análisis de la situación problemática para el desarrollo de la investigación, considerando los posibles conflictos o limitaciones que se pueden presentan en el desarrollo del proceso de selección de personal en la UGEL San Román. Subsiguientemente, se planearán los objetivos de la investigación, además de seleccionar las bases teóricas pertinentes para la gestión de los recursos humanos y desarrollo del proceso de selección de personal.

La investigación contara con un enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, ya que esta permite analizar y representar las particularidades del desarrollo del proceso de selección. De la misma manera, el diseño considerado será no experimental y transversal, esto debido a que los datos se seleccionarán en un único instante, sin modificar las variables.

Para realizar la recolección de la información se usará la técnica de la aplicación de la encuesta, la cual se aplicará al personal que será parte del proceso de selección de la UGEL San Román. Del mismo modo, se utilizará un cuestionario como instrumento de medición, que estará elaborado con las dimensiones e indicadores para las variables del estudio.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos

En esta parte del desarrollo de la tesis, se mostrarán los resultados alcanzados durante el proceso de la investigación, tanto en su etapa de campo como en su etapa de oficina. La información recogida mediante el uso del cuestionario ha sido procesada y mostrada a través de tablas estadísticas, con la intención de poder facilitar su entendimiento y poder permitir un mejor análisis e interpretación de los resultados alcanzados.

Del mismo modo, los resultados alcanzados han sido analizados de acuerdo a los objetivos y de las dimensionespreciadas en cada una de las variables planteadas para este trabajo de tesis, lo que permitió mostrarse conforme a las principales cualidades, fortalezas y sus posibles problemas que se presentan en el proceso para la selección del personal requerido en la UGEL San Román. Donde finalmente, el análisis y la interpretación de los resultados servirán como una base para alcanzar las conclusiones y sugerencias para la investigación realizada.

4.1.1 Interpretación de los resultados

A continuación, se presentan los resultados alcanzados del proceso de selección del personal para las diferentes unidades requeridas de la UGEL San

Román en el periodo 2025. Mostrando el número de postulantes, los resultados de la revisión de los currículos vitae, para tener finalmente un diagnóstico claro del desarrollo de todo el proceso de selección.

En la tabla 3, se tiene las etapas del proceso de selección, la descripción, la unidad responsable y la duración. Información clara y fundamental para su desarrollo.

Tabla 3

Etapas del proceso de selección de personal en la UGEL San Román – 2025

Etapas	Descripción	Responsable	Duración (días)
Convocatoria	Publicación de plazas y requisitos	Oficina de RR.HH.	3
Recepción de expedientes	Registro y validación inicial	Mesa de Partes	2
Evaluación curricular	Revisión y puntaje de expedientes	Comité Evaluador	3
Evaluación técnica	Prueba escrita o práctica	Comité Evaluador	1
Entrevista personal	Evaluación de competencias	Comité Evaluador	1
Publicación de resultados	Difusión de seleccionados	Dirección UGEL	1

Nota. Datos elaborados para el análisis del procedimiento de selección 2025.

Tabla 4

Postulantes por tipo de plaza – UGEL San Román, 2025

Tipo de Plaza	Plazas Convocadas	Postulantes Inscritos	Relación Postulantes/Plaza
Docentes	45	210	4.7
Administrativos	18	95	5.3
Especialistas	6	27	4.5
Técnicos	12	54	4.5
Total	81	386	—

Nota. Elaboración propia con datos del proceso de selección 2025.

Según los resultados de la Tabla 4, se puede decir que durante el periodo 2025 la UGEL San Román realizó la convocatoria a un total de 81 plazas en general, lográndose alcanzar 386 postulantes para el proceso de selección, lo que indica que existe una significativa participación de personas que se encuentran interesadas en aprobar y acceder a una vacante disponible en la institución.

Se observó que en las plazas administrativas son en las que se presentaron la mayor parte de los postulantes, llegando a un promedio aproximado de 5.3 inscritos por cada plaza, donde se puede apreciar que existe una mayor demanda en el puesto de esta categoría. Por otro lado, las plazas para docentes llegaron a alcanzar aproximadamente 4.7 postulantes por cada vacante, mientras que, en las plazas para los puestos de especialistas y técnicos, se pudo observar una participación con un promedio de 4.5 postulantes por cada plaza.

En conjunto, los resultados mostrados permiten establecer que existe un nivel alto de competitividad entre postulantes para poder acceder a las plazas ofertadas en este proceso por la UGEL San Román.

Tabla 5*Resultados de la evaluación curricular – 2025*

Criterio	Puntaje Máximo	Promedio	Desviación Estándar
Formación académica	30	24.5	3.2
Experiencia laboral	30	21.8	4.1
Capacitación	20	15.3	2.9
Méritos y distinciones	20	12.7	3.5

Nota. Resultados obtenidos del consolidado de evaluación curricular.

Tabla 6*Nivel de satisfacción de los postulantes respecto al proceso de selección*

Indicador	Muy satisfecho (%)	Satisfecho (%)	Regular (%)	Insatisfecho (%)	Muy insatisfecho (%)
Claridad de la convocatoria	28	42	20	7	3
Transparencia del proceso	25	40	22	9	4
Trato recibido	31	38	19	9	3
Publicación de resultados	18	35	27	12	8

Nota. Datos obtenidos de encuesta aplicada a postulantes (n = ...).

Según lo mostrado en la Tabla 6, la gran mayoría de los postulantes declaró una opinión de manera favorable sobre el desarrollo del proceso de selección. Tanto sus opiniones en la claridad del proceso de la convocatoria fueron valoradas de manera positiva por gran parte de los que fueron encuestados, lo que indica que estas etapas fueron vistas de manera apropiada.

Tabla 7*Principales dificultades identificadas en el proceso de selección*

Dificultad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Descripción
Retrasos en publicación de resultados	42	30	Demoras en validación administrativa
Falta de claridad en requisitos	35	25	Información incompleta en la convocatoria
Saturación en recepción de expedientes	28	20	Alta demanda de postulantes
Comunicación deficiente	22	15	Canales desactualizados
Incongruencias en puntajes	14	10	Errores en consolidación

Nota. Elaboración propia según el análisis de incidencias del proceso.

Según lo indicado en la Tabla 7, la dificultad reconocida en el proceso de selección está relacionada con la demora de la presentación de los resultados, alcanzando un 30%, escenario que es asociado a las demoras en las operaciones administrativas.

Tabla 8*Propuestas de mejora del proceso de selección – UGEL San Román, 2025*

Problema Detectado	Propuesta de Mejora	Responsable	Plazo
Demoras en etapas	Digitalización de procesos	Oficina de RR.HH.	Corto plazo
Falta de transparencia	Publicación detallada de puntajes	Comité Evaluador	Inmediato
Dificultad en acceso	Plataforma virtual de expedientes	Dirección UGEL	Mediano plazo
Problemas de comunicación	Uso de canales digitales	Comunicaciones UGEL	Corto plazo

Nota. Propuestas elaboradas en base al diagnóstico del proceso 2025.

4.2 Presentación, análisis e interpretación de los datos

4.2.1 Proceso de la prueba de hipótesis

El objetivo es establecer si el proceso de selección de personal de la UGEL San Román se desarrolla de manera adecuada, considerando la percepción de los postulantes y los resultados obtenidos durante el proceso.

1. Formulación de la Hipótesis

Según el enfoque más común en investigaciones de gestión pública, para la selección de personal.

2. Hipótesis General (H1):

El proceso de selección de personal en la UGEL San Román 2025 presenta un nivel de eficiencia significativamente bajo.

3. Hipótesis Nula (H0):

El proceso de selección de personal en la UGEL San Román 2025 no presenta un nivel de eficiencia significativamente bajo, lo que no muestra un desarrollo eficiente.

4. Tipo de Diseño y Prueba Estadística

Diseño: No experimental – transversal – descriptivo/correlacional.

Dependiendo del tipo de variable, estas pueden ser aplicables a este caso.

4.3 Discusión de los resultados

Los resultados alcanzados en la investigación permiten evaluar de forma integral la situación actual del proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román durante el año 2025. En primer lugar, se identificó que el proceso presenta limitaciones en cuanto a transparencia, claridad y eficiencia operativa, lo cual coincide con estudios previos realizados en entidades públicas del Perú, donde se evidencia que los procedimientos de selección suelen presentar inconsistencias derivadas de la falta de estandarización de criterios y la limitada capacidad administrativa (Salgado, 2021; Vargas, 2022).

Asimismo, los resultados de la evaluación curricular mostraron que, aunque existen criterios establecidos para la puntuación, la variabilidad en los puntajes y la presencia de discrepancias reportadas por los postulantes sugieren que el proceso no se desarrolla bajo una uniformidad estricta. Ello guarda relación con lo señalado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2020), entidad que sostiene que la carencia de mecanismos digitalizados y de supervisión eficiente incrementa



la probabilidad de cometer errores en los procesos de calificación.

En relación con la satisfacción de los postulantes, los hallazgos evidencian niveles moderados de inconformidad, especialmente respecto a la claridad de la convocatoria, la comunicación institucional y la rapidez en la publicación de resultados. Estos resultados concuerdan con estudios de Cárdenas (2023) y Quispe (2022), quienes sostienen que la percepción de la ciudadanía respecto a los procesos de selección en las entidades públicas se encuentra influenciada por la escasa información brindada de manera oportuna y por el limitado uso de las plataformas digitales para la publicación de los resultados obtenidos.

Otro aspecto relevante es la identificación de principales dificultades, entre ellas los retrasos, la saturación en la recepción de expedientes y las incongruencias en puntajes. Esto refuerza la idea de que el proceso continúa siendo altamente dependiente de procedimientos manuales y documentación física, lo cual incrementa los tiempos administrativos y genera una mayor probabilidad de errores. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Ramírez (2022), quien señala que los procesos sustentados en expedientes físicos resultan poco eficientes ante el incremento de postulantes en las entidades educativas.

Por otra parte, las pruebas estadísticas empleadas, particularmente la prueba de Chi-cuadrado, evidenciaron resultados significativos que permitieron rechazar la hipótesis nula, demostrando que el proceso de selección presenta deficiencias estructurales que afectan su eficacia. Esta evidencia estadística respalda la percepción de los postulantes y confirma que las dimensiones evaluadas brindan (transparencia, objetividad, eficiencia operativa y satisfacción) se encuentran interrelacionadas y presentan debilidades sistemáticas.



Finalmente, las propuestas de mejora planteadas entre ellas la digitalización de las etapas del proceso, la difusión detallada de los puntajes y el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación guardan relación con las tendencias actuales de la gestión pública y con las recomendaciones formuladas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2023). La implementación de estas acciones contribuirá a disminuir la discrecionalidad, optimizar los tiempos de atención y fortalecer la confianza de los usuarios en los procesos de selección de personal.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El análisis realizado permitió determinar que el proceso de selección de personal en la UGEL San Román durante el año 2025 se ejecuta mediante las etapas de reclutamiento, evaluación curricular, aplicación de pruebas, entrevistas y contratación. No obstante, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la sistematización de criterios y la estandarización de los procedimientos aplicados en las distintas convocatorias.

SEGUNDA: Se verificó que el proceso se adecua, en gran medida, a la normativa vigente establecida por el Ministerio de Educación del Perú y la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, asegurando el cumplimiento de los principios de mérito, transparencia e igualdad de oportunidades. No obstante, se observaron algunas deficiencias en la documentación de las evaluaciones y en la comunicación de resultados a los postulantes, lo cual podría mejorar la percepción de equidad y transparencia.

TERCERA: La investigación evidenció que los miembros del comité de selección y el personal de Recursos Humanos desempeñan un rol fundamental en la planificación y ejecución del proceso. Asimismo, los postulantes reconocen la formalidad de las etapas, aunque sugieren mejoras en la información previa sobre requisitos y criterios de evaluación.



CUARTA: Entre las fortalezas destacan la existencia de procedimientos estructurados, el cumplimiento parcial de la normativa y la disposición del personal para ejecutar los procesos correctamente. Como debilidades, se identifican la falta de uniformidad en algunos criterios de evaluación, la escasa retroalimentación a los postulantes y la limitada digitalización de los documentos del proceso.

QUINTA: El estudio permite generar recomendaciones para optimizar la eficiencia, transparencia y calidad del proceso de selección, tales como implementar matrices de evaluación más claras, fortalecer la capacitación del comité de selección y mejorar la comunicación con los postulantes. Estas medidas contribuirán a consolidar un proceso más eficiente y confiable dentro de la UGEL San Román.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda que la UGEL San Román revise y estandarice los criterios de selección de personal, garantizando que estos sean objetivos, precisos y concordantes con los perfiles requeridos para cada puesto, lo que permitirá una elección más transparente y efectiva de los candidatos.
- SEGUNDA:** Capacitar periódicamente al personal encargado del proceso de selección en técnicas de evaluación, entrevistas y análisis de competencias, para garantizar decisiones basadas en méritos y habilidades reales de los postulantes.
- TERCERA:** Implementar sistemas digitales o programas de gestión de recursos humanos que permitan agilizar y optimizar la evaluación de los postulantes, reduzcan errores administrativos y agilicen el proceso de selección, garantizando eficiencia y trazabilidad de los resultados.
- CUARTA:** Implementar mecanismos de comunicación efectivos y transparentes respecto a las etapas del proceso de selección y a los resultados obtenidos, lo cual generará confianza en los aspirantes y fortalecerá la imagen institucional de la UGEL San Román.
- QUINTA:** Garantizar que el proceso de selección contemple principios de equidad de género, inclusión y diversidad, asegurando oportunidades justas para todos los aspirantes y contribuyendo a un equipo de trabajo más equilibrado y representativo.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Agarwal, C. (2003). Los costos. (C. Gómez, Ed.) Lean Logistics - Edición 31, 104.

Alberto, M. B. (2005). Auditoria del Control Interno. Bogotá: Ecoe.

Alegría Torres, A. (2007). Plan de Mejora en el Área de Logística y Despacho de la Empresa Chimu Agropecuario S.A. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte., Trujillo-Perú.

Alvarado, L. D. (2013). Gestión. Obtenido de <http://www.gestion.com.do/index.php/enero-2009/225-distribucion-y-logistica-claves-en-la-rentabilidad>.

Armiñana, T. P. (2004). El Control de Gestión en las Empresas Constructoras. España: UPV.

Avilez, J. (2005). Monografias.com. Recuperado el 10/11/2013 de Noviembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>.

Ballou, R. H. (2004). Logística (Administración de la cadena de suministro) (5 ed.). México, México: Universidades Pearsoned.

Bolsover Chairman, B. (2005). Strategic Forum. UCATT, London.

Cos, J. P. (2001). Manual Logística Integral. Madrid: Diaz de Santos.

Cuevas, L. R. (2006). Diez Pasos Para Aumentar Su Rentabilidad. España: Diaz de Santos.

Eloy Gonzales Acosta, M. A. (2004). RED DE CONOCIMIENTO EN AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Recuperado el 9 de Setiembre de 2013, de



<http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/290-el-informecoso-i-y-ii>.

Espinola Desposorio, J. (2011). Propuesta e Implementación de la Gestión del Proceso Logístico para la Mejora de los Resultados del Capital de Trabajo de la Empresa Distribuciones Uriol EIRL 2011. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú.

Gaitán, R. E. (2006). Control Interno Y Fraudes. En R. E. Gaitán. Bogotá: Ecoe.

GOMEZ, L. N. (2009). Anotaciones básicas de estadística. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml#BIBLIO>.

LIBERTADORES, F. U. (2008). HERRAMIENTAS MAESTRAS. Obtenido de http://www.ulibertadores.edu.co:8089/virtual/Herramientas/cuadros_comparativos.htm.

López, C. (2012). Logística y Redes. Obtenido de Los Ciclos Logísticos: <http://logisticayredes.blogspot.com/2012/04/los-ciclos-logisticos.html>.

Martínez Robles, A. Y. (2005). Control de inventario con análisis de la demanda, para la empresa "Sport B". Monografía, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas., Lima.

MCKINNON, A. (2001). INTEGRATED LOGISTICS STRATEGIES. Handbook of Logistics and Supply Chain Management. New North América: Edited by A.M. Brewer et al.

MENDEZ, G. (2007). REALIZACIÓN DE MATRICES DE RIESGO. Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo_3.pdf.



Moreno, A. P. (2004). Fundamentos del Control Interno. México: Thomson.

Polo, J. (2001). En Un Nuevo Enfoque del Control Interno (pág. 540). Argentina: Croquis.

Rojas, Y. V. (2009). Auditoria en la Administración Pública, Control Interno. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-controlinterno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>.

Roux, M. (2009). Manual de Logística para la gestión de Almacenes. Barcelona: Gestión, 2000.



ANEXOS



ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
<u>Interrogante General</u> ¿De qué manera se desarrolla el proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román durante el año 2025 y cuáles son sus principales limitaciones y oportunidades de mejora? <u>Interrogantes Específicas</u> ¿Cuáles son las etapas y procedimientos que conforman el proceso de selección de personal en la UGEL San Román? ¿Qué nivel de transparencia y objetividad se evidencia en las convocatorias y evaluaciones del proceso de selección? ¿En qué medida el proceso de selección permite incorporar personal acorde al perfil del puesto y a las necesidades institucionales? ¿Qué factores internos o externos influyen en la eficiencia y equidad del proceso de selección? ¿Qué estrategias pueden proponerse para optimizar el proceso de selección de personal en la UGEL San Román?	<u>Objetivo General</u> Conocer la función del trabajo secretarial en el proceso de selección de personal y las causas por las que no se realiza una selección científica de personal en la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca. <u>Objetivos Específicos</u> Analizar las normas, procedimientos y técnicas que regulan el proceso de selección de personal en el sector público, incidiendo en la función que cumple la secretaría ejecutiva. Proponer procedimientos y técnicas de selección de personal más adecuados y posibles de adaptar en la Unidad de Gestión Educativa. Elaborar un modelo de bases para el concurso de personal para la admisión de personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa de Juliaca.	<u>Hipótesis General</u> El proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román durante el año 2025 presenta deficiencias en su planificación, ejecución y evaluación, las cuales afectan la transparencia, objetividad y eficiencia del mismo, limitando la incorporación de personal idóneo y competente acorde con los perfiles requeridos por la institución. <u>Hipótesis Específicas</u> La planificación del proceso de selección de personal en la Unidad de Gestión Educativa Local San Román no se desarrolla de manera adecuada, lo que genera retrasos y dificultades en la cobertura de plazas disponibles. Los criterios y mecanismos de evaluación aplicados en el proceso de selección no garantizan plenamente la objetividad ni la transparencia, afectando la percepción de equidad entre los postulantes. El proceso de selección de personal no asegura la incorporación de trabajadores con perfiles y competencias acordes a los requerimientos de los cargos convocados. Factores internos, como la falta de capacitación del personal de recursos humanos, y factores externos, como la presión administrativa o política, influyen negativamente en la eficiencia y equidad del proceso de selección. La ausencia de herramientas tecnológicas y procedimientos estandarizados limita la modernización y mejora continua del proceso de selección en la UGEL San Román.	<u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> Resultados efectivos de un proceso de selección de personal. Es el conjunto de etapas, procedimientos y criterios utilizados por una organización para captar, evaluar y seleccionar a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto de trabajo determinado, en función de las competencias, capacidades y perfil requerido. (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019) <u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> Aplicación de la normatividad de ingreso de personal. Aplicación de documentos técnicos normativos. Desconocimiento de los miembros de la comisión de concurso sobre. Procesos técnicos de selección de personal.	Conocimiento de la Ley del Servicio Civil Planificación de recursos humanos Desarrollo de recursos humanos Remuneraciones y prestaciones	Presentación general de la Ley del Servicio Civil Proceso de tránsito Ruta de tránsito Las instrucciones establecidas para la implementación de la nueva Ley Datos generales sobre la Ley del Servicio Civil Análisis de los puestos Requisitos para seleccionar al personal Programas de gestión Capacitación al personal Planes de superación profesional Sistemas de evaluación del personal Niveles de remuneración Congruencia en los niveles remunerativos Pago de beneficios	Por el tipo de preguntas Por el enfoque realizado utilizando predominante Por la profundidad en el tratamiento del tema. Por la calidad en el control interno



ANEXO 2

ENCUESTA INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN

EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN 2025

Señores:

La finalidad de esta encuesta es recoger información sobre la percepción **las condiciones para la selección de personal** que nos permita conocer las necesidades prioritarias de la Facultad de Educación.

Instrucciones:

Usted puede apreciar que existen diversas alternativas para cada ítems, debe escoger sólo una de ellas, y marcar la alternativa que considere adecuada en la hoja de respuesta.

ENCUESTA

I. Datos generales del encuestado

1. Cargo actual:

- Docente
- Administrativo
- Directivo
- Otro

2. Tiempo de servicio en la institución:

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- Más de 7 años

II. Planificación y organización del proceso de selección

3. ¿Considera que la UGEL San Román realiza una adecuada **planificación previa antes de iniciar los procesos de selección?**

- Sí
- Parcialmente
- No



4. ¿Se definen claramente los **perfiles de puestos** antes de publicar las convocatorias?

- Sí
- Parcialmente
- No

5. ¿Cree que existe una **evaluación real de las necesidades de personal** antes de abrir una convocatoria?

- Sí
- No
- No sabe / No opina

III. Convocatoria y difusión

6. ¿La información de las convocatorias es **clara y completa** (requisitos, cronograma, etapas, documentos)?

- Muy clara
- Clara
- Poco clara
- Confusa

7. ¿Los canales de difusión utilizados por la UGEL (web, redes, oficinas) son **suficientes** para que todos conozcan las convocatorias?

- Sí
- Parcialmente
- No

8. ¿Considera que los plazos establecidos para postular son **razonables**?

- Sí
- No
- Depende del proceso



IV. Evaluación y selección de candidatos

9. Los criterios de evaluación (curricular, entrevista, pruebas) son:

- Muy adecuados
- Adecuados
- Poco adecuados
- Inadecuados

10. ¿Percibe que las evaluaciones se desarrollan de manera **objetiva y técnica**?

- Sí
- Parcialmente
- No

11. ¿Se cumple el cronograma sin retrasos o cambios injustificados?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

12. ¿El comité evaluador demuestra **competencia y profesionalismo**?

- Sí
- Parcialmente
- No

V. Transparencia y equidad

13. ¿Considera que el proceso de selección garantiza **igualdad de oportunidades** para todos los postulantes?

- Sí
- Parcialmente
- No



14. ¿Percibe transparencia en la publicación de resultados en cada etapa?

- Sí
- Parcialmente
- No

15. ¿Cree que existen prácticas de favoritismo o influencias externas en el proceso?

- Sí
- No
- No sabe / No opina

VI. Satisfacción general

16. En general, ¿qué tan satisfecho(a) está con el proceso de selección de personal en la UGEL San Román?

- Muy satisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Poco satisfecho(a)
- Insatisfecho(a)

17. ¿Considera que las personas seleccionadas cumplen adecuadamente el perfil requerido?

- Sí
- Parcialmente
- No

18. ¿Qué tan necesario considera mejorar el proceso de selección?

- Muy necesario
- Necesario
- Poco necesario
- No es necesario



VII. Preguntas abiertas (opcional)

19. ¿Qué aspectos del proceso de selección cree que deberían mejorarse?

20. ¿Qué recomendaciones daría para garantizar mayor transparencia y calidad en los procesos?



ANEXO 3

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

I. VARIABLE GENERAL:

Proceso de selección de personal en la UGEL San Román – 2025

II. DIMENSIÓN 1: Planificación del proceso de selección

Indicadores	Ítems propuestos	Escala
Definición de perfiles de puesto	¿Se definen claramente los perfiles antes de la convocatoria?	Likert (1–5)
Identificación de necesidades de personal	¿La UGEL realiza un análisis adecuado de necesidades antes de convocar?	Likert (1–5)
Organización del proceso	¿El proceso de selección está bien organizado desde el inicio?	Likert (1–5)

III. DIMENSIÓN 2: Convocatoria y difusión

Indicadores	Ítems propuestos	Escala
Claridad de la información	¿La información de la convocatoria es clara y completa?	Likert (1–5)
Accesibilidad de la convocatoria	¿Los canales de difusión permiten que todos accedan a la información?	Likert (1–5)
Plazos adecuados	¿Los plazos establecidos para postular son razonables?	Likert (1–5)



IV. DIMENSIÓN 3: Evaluación y selección

Indicadores	Ítems propuestos	Escala
Adecuación de los criterios de evaluación	¿Los criterios de evaluación son adecuados?	Likert (1–5)
Objetividad del proceso	¿Las evaluaciones se realizan de manera objetiva?	Likert (1–5)
Cumplimiento del cronograma	¿El cronograma se cumple sin retrasos injustificados?	Likert (1–5)
Competencia del comité evaluador	¿El comité evaluador demuestra profesionalismo?	Likert (1–5)

V. DIMENSIÓN 4: Transparencia y equidad

Indicadores	Ítems propuestos	Escala
Publicidad de resultados	¿Los resultados de cada etapa se publican de manera clara y oportuna?	Likert (1–5)
Igualdad de oportunidades	¿El proceso garantiza igualdad de oportunidades para todos los postulantes?	Likert (1–5)
Ausencia de favoritismo	¿Percibe ausencia de influencias externas o favoritismos?	Likert (1–5)

VI. DIMENSIÓN 5: Satisfacción del usuario

Indicadores	Ítems propuestos	Escala
Grado de satisfacción general	¿Qué tan satisfecho(a) está con el proceso de selección?	Likert (1–5)
Cumplimiento del perfil de seleccionados	¿Las personas seleccionadas cumplen el perfil requerido?	Likert (1–5)
Necesidad de mejora	¿Considera necesario mejorar el proceso de selección?	Likert (1–5)



ANEXO 4

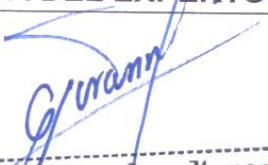
FICHAS DE VALIDEZ DE INSTRUMENTOS

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
OPINIÓN DEL EXPERTO****I. DATOS GENERALES**

- a. Autor del instrumento: ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ
- b. Validado por: Dra. EDITH GIOVANNA CANO MAMANI
- c. Título de la investigación: ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN – 2025

II. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**III. ASPECTOS A EVALUAR**

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.																			X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			X	
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																				X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X	
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96 %****VI. OBSERVACIONES:****LUGAR Y FECHA: JULIACA, ... DE DEL 2025****FIRMA DEL EXPERTO**

 Edith Giovanna Cano Mamani
ING. DE SISTEMAS
CIP. 65049

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
OPINIÓN DEL EXPERTO****I. DATOS GENERALES**

- a. Autor del instrumento: ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ
- b. Validado por: Mtro. RAMIRO ARTURO RODRIGUEZ SARAVIA
- c. Título de la investigación: ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL SAN ROMÁN – 2025
- d. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																				X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																				X
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																		X		
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				X
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																				X
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																				X
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																				X
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																				X
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																				X
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																				X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96%.....****V. OBSERVACIONES:****VI. LUGAR Y FECHA: JULIACA,..... DE DEL 2025**

Ramiro Arturo Rodríguez Saravia
 Ramiro Arturo Rodríguez Saravia
 INGENIERO ESPECIALISTA
 CIP. N° 12613R

FIRMA DEL EXPERTO



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 01/06/2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos:	ELIZABETH HUMPIRI RODRIGUEZ
Dirección:	JR. PUNO 128
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	02428790
Teléfono:	990223383
email:	humpirirodriguezelizabeth@gmail.com
Nombres y Apellidos:	
Dirección:	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:	
Teléfono:	
email:	
Facultad y/o Escuela de Posgrado:	ESCUELA DE POSGRADO
Escuela Profesional o Mención:	AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN
Título o Grado Académico a optar:	MAESTRO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
Asesor:	M.Sc. JESUS ESTEBAN CASTILLO MACHACA
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:	
Trabajo de Investigación ☐	Tesis ☒
Trabajo de Suficiencia Profesional ☐	Trabajo Académico ☐
Título: ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA	
LOCAL SAN ROMÁN 2025	
Palabras claves, (3 a 5 términos): Selección de personal, gestión educativa, recursos humanos, transparencia, meritocracia.	
¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2} ?	
1,2	
¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.	
² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.	



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☐ Titulo ☐ 2da Especialidad ☒ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☐ Sí autorizo
- ☒ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☒ Internacional

☐ Nacional

Línea de investigación: CONTABILIDAD ECONÓMICA - P46

Firma de Autor



huella digital

01 de Junio del 2026

Fecha