

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Fortalecimiento del proceso de selección incorporando  
el Modelo por Competencias en el Marco del PP 104  
reducción de la mortalidad por emergencias y  
urgencias médicas**

Betty Diaz Vela  
Maria Antonieta Lauro Salas  
Rosana Lorenza Sandoval Castro

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2020

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I Generalidades.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.2. Identificación de la realidad problemática.....	18
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación .....	28
1.4. Propósito de Trabajo de Investigación .....	29
1.5. Aspectos Metodológicos.....	29
1.6. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación.....	29
Capítulo II Marco Teórico .....	31
2.1. Marco Teórico.....	31
2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas .....	31
2.1.2. Modelos conceptuales evidencias sobre la realidad problema.....	35
A. Modelos para determinar las competencias .....	35
B. Perfiles de puesto por competencias .....	39
C. Modelos de procesos de selección .....	39
2.1.3. Otras Definiciones .....	43
Capítulo III Diagnóstico .....	48
3.1. Determinación del Problema .....	48
3.1.1. Árbol del Problema y Causas .....	51
3.1.2. Sustento de Evidencias .....	52
3.2. Análisis Organizacional .....	59
3.2.1. La Organización.....	59

3.2.2.	Análisis FODA - Análisis Prospectivo .....	59
3.2.3.	Entorno Organizacional .....	60
A.	Entorno Inmediato:.....	60
B.	Entorno Intermedio:.....	62
3.3.	Análisis de Stakeholders .....	64
Capítulo IV	La Formulación .....	66
4.1.	Determinación de Objetivos y Medios .....	66
4.1.1.	Árbol de Objetivos y Medios .....	66
Capítulo V	Propuesta de Implementación .....	71
5.1.	Descripción de la Propuesta de Implementación.....	71
5.1.1.	Objetivo General.....	71
5.1.2.	Objetivos Específicos.....	71
A.	Objetivo Específico 1 .....	71
B.	Objetivo Específico 2.....	71
C.	Objetivo Específico 3.....	72
5.1.3.	Productos.....	72
5.2.	Identificación de recursos Críticos.....	73
5.2.1.	Comunicación Estratégica .....	73
5.2.2.	Incidencia de Stakeholders.....	73
5.2.3.	Recursos Humanos .....	74
5.2.4.	Recursos Financieros .....	74
5.2.5.	Recursos Logísticos.....	76
5.2.6.	Recursos Tiempo.....	76
5.3.	Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional).....	77
5.4.	Metas periodo de 2 años.....	77
Capítulo VI	Análisis de Viabilidad.....	79
6.1.	Análisis de Viabilidad.....	79
6.1.1.	Viabilidad Política .....	79
6.1.2.	Viabilidad Técnica.....	80
6.1.3.	Viabilidad Social .....	80
6.1.4.	Viabilidad Presupuestal .....	81
6.1.5.	Viabilidad Operativa.....	81
6.2.	Análisis de Viabilidad según análisis de actores .....	81

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica – gerencial.....	82
6.3.1. Generación de Valor Público. ....	82
Capítulo VII Seguimiento.....	83
7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento .....	83
7.2. Desarrollo de indicadores de resultados .....	84
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	86
Referencias Bibliográficas.....	87
Anexos .....	94
Anexo A: Matriz de Consistencia .....	94
Anexo B: Propuesta de Proceso de Selección por Competencias.....	96
Anexo C: Propuesta de perfiles de puesto para profesionales de atención prehospitalaria para el programa 104 el marco del PP 104 “Reducción de mortalidad en emergencias y urgencias” .....	113
Anexo D: Propuesta de Modelo Operacional con enfoque en Gestión de Recursos Humanos en el marco del PP 104 “Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas” .....	139

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Productos y actividades del Programa Presupuestal 0104-2019.....	17
<b>Tabla 2</b> Procesos de selección del PP 0104 – Año 2018 .....	26
<b>Tabla 3</b> <i>Procesos de selección del PP 0104 – Año 2019</i> .....	27
<b>Tabla 4</b> <i>Cumplimiento de Metas Físicas al Primer Semestre 2019 en el PP 104</i>	48
<b>Tabla 5</b> Sustentación de evidencias del árbol de problemas .....	52
<b>Tabla 6</b> Análisis prospectivo interno .....	59
<b>Tabla 7</b> Análisis prospectivo externo .....	60
<b>Tabla 8</b> Identificación de actores .....	64
<b>Tabla 9</b> <i>Sustentación de evidencias del árbol de medios</i> .....	67
<b>Tabla 10</b> <i>Recursos Financieros</i> .....	75
<b>Tabla 11</b> Metas de los productos propuestos .....	77
<b>Tabla 12</b> Análisis de Viabilidad .....	81
<b>Tabla 13</b> Indicadores de seguimiento .....	83
<b>Tabla 14</b> Indicadores de resultados .....	84

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Ejemplo de mapa funcional de una especialidad médica .....	37
<b>Figura 2.</b> Competencias laborales genéricas para el sector salud Fuente: Ministerio de Salud & Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos, 2011 .....	38
<b>Figura 3.</b> Sistematización del procedimiento para diseño de perfiles de competencias de organizaciones certificadas con el SGICH .....	42
<b>Figura 4.</b> Proceso de selección. ....	43
<b>Figura 5.</b> Árbol de problemas. ....	51
<b>Figura 6.</b> Organigrama del Ministerio de Salud. ....	59
<b>Figura 7.</b> Árbol de Medios.....	66

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Número de Procesos de Selección por Año .....	21
<b>Gráfico 2.</b> Procesos de selección por mes Año 2017 .....	21
<b>Gráfico 3.</b> Procesos de selección por mes Año 2018.....	22
<b>Gráfico 4.</b> Procesos de selección por mes Año 2019.....	22
<b>Gráfico 5.</b> Procesos de selección cancelados Año 2017.....	23
<b>Gráfico 6.</b> Procesos de selección cancelados Año 2018.....	23
<b>Gráfico 7.</b> Procesos de selección cancelados Año 2019.....	24
<b>Gráfico 8.</b> Puestos y remuneraciones Año 2019 .....	25

## Resumen

La Selección de Personal es el proceso que nos permite elegir a las personas idóneas, con habilidades creativas para cubrir los puestos solicitados a través del uso de herramientas, parámetros y criterios adecuados, con el objetivo de fortalecer la entidad en la consecución de los resultados a alcanzar.

El elemento importante que está enlazado con el proceso de selección son los perfiles de puestos, que sirven para definir e identificar las funciones y actividades del servidor según el puesto que va desempeñar en la entidad, convirtiéndose en el insumo fundamental en el proceso de selección. De esta manera, se espera que los candidatos elegidos se sientan comprometidos en los puestos, aumentando eficientemente su desempeño laboral orientado a cumplimiento de logros y con vocación de servicio público en la organización.

En este contexto, el presente trabajo de investigación aplicada tiene por objeto desarrollar una propuesta del proceso de selección basada en competencias, donde se evalúe no sólo conocimientos sino también las capacidades y habilidades que el postulante posee para un buen rendimiento en el puesto; asimismo, se presenta una propuesta de perfiles de puesto por competencia, insumo necesario para el proceso de selección; finalmente, se hace la propuesta de incluir al factor humano como estrategia para el cumplimiento óptimo de resultados que fortalezcan el proceso de selección por competencias en el marco del Programa Presupuestal 104 “Reducción de la Mortalidad por Emergencias y Urgencias Médicas” año 2022 – 2023.

**Palabras Claves:** selección de personal, perfil de puesto.



## **Abstract**

The Selection of Personnel is the process that allows us to choose the ideal people, with creative abilities to fill the requested positions through the use of appropriate tools, parameters and criteria, with the aim of strengthening the entity in achieving the results to reach.

The important element that is linked to the selection process are the job profiles, which serve to define and identify the functions and activities of the server according to the position that will be held in the entity, becoming the fundamental input in the selection process. In this way, it is expected that the chosen candidates will feel committed in the positions, efficiently increasing their job performance-oriented achievement and with a vocation for public service in the organization.

In this context, the present applied research work aims to develop a proposal for the selection process based on competencies, where not only knowledge but also the capacities and abilities that the applicant possesses for a good performance in the position are evaluated; Likewise, a proposal of job profiles by competence is presented, a necessary input for the selection process; Finally, the proposal is made to include the human factor as a strategy for the optimal fulfillment of results that strengthen the selection process by competencies within the framework of Budgetary Program 104 "Reduction of Mortality due to Emergencies and Medical Emergencies" year 2022 – 2023.

**Key Words:** personnel selection, job profile.