



**“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA DEL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL PROGRAMA
INTEGRAL NACIONAL PARA BIENESTAR FAMILIAR –
INABIF”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Diana Rossela Amaya Portocarrero

Claudia Ysabel Barrueto Carrillo

Jhon Charles Fierro Ambrosio

Asesor: Hugo Ricardo Matallana Vergara

[0000-0002-3351-3000](tel:0000-0002-3351-3000)

Lima, marzo 2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por su incondicional apoyo durante este largo periodo de estudios, este esfuerzo es por todos ustedes.

A nuestro asesor, por su paciencia, por su apertura a escuchar nuestras ideas y por compartir su experiencia con nosotros.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo proponer lineamientos para mejorar el proceso de selección de personal en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (Inabif), que cubran las necesidades de requerimiento de personal idóneo de sus Unidades de Servicio y de Desarrollo. Para tal fin, se revisaron y analizaron las fuentes secundarias contenidas en la documentación entregada por el Inabif, así como la recabada de los portales web institucionales de la referida institución, y del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. A continuación, se recogió información de fuentes primarias relacionadas con el proceso de selección en la institución a través de entrevistas iniciales y entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, se efectuó un estudio de *benchmarking* con instituciones públicas reconocidas con la mejor reputación en el país, y entrevistas a expertos y a personal de organizaciones que atienden a similar público objeto que el Inabif.

Como resultado de la investigación, se han evidenciado diversos problemas en las cuatro etapas del proceso de selección definido para este trabajo. Estas etapas son el levantamiento del perfil de puesto, la convocatoria y el reclutamiento, la selección, y la vinculación. Finalmente, debido a las oportunidades de mejora detectadas, se proponen lineamientos de mejora para el proceso de selección de personal del Inabif.

Abstract

The objective of this investigation is to propose lineaments to improve the hiring process at Inabif, in order to serve the necessities of suitable personnel from the Service Units and the Development Units. To that end, secondary sources were revised; Inabif provided additional documentation found in the web sites of Inabif and Vulnerable Population and Women's Ministry. After that, information was collect by primary sources at Inabif by preliminary interviews and semi structure interviews. Later, a benchmarking survey of public institutions with the best reputation in the country, expert survey of different organization that give attention to similar public beneficiary that Inabif was made.

As a result, this investigation has identify different problems in the four stages of the 'hiring processes defined for this work, this stages are job profile development, announcement and recruiting, selection and hiring. Finally, because of the detected problems some guidelines are proposed to improve the hiring process of Inabif.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes.....	2
2. Problema	6
2.1 Situación problemática.....	6
3. Problema de investigación.....	8
4. Preguntas de investigación	8
4.1 Pregunta principal	8
4.2 Preguntas secundarias	8
5. Objetivos	9
5.1 Objetivo general.....	9
5.2 Objetivos específicos	9
6. Justificación.....	9
7. Delimitaciones, limitaciones y alcances.....	10
Capítulo II. Marco teórico	11
1. Revisión de la literatura y elección de una perspectiva teórica	11
1.1 Proceso de selección	11
1.2 Perfil de puesto	15
1.3 Convocatoria y reclutamiento.....	17
1.4 Selección	17
1.5 Vinculación	18
1.6 Rotación	18
2. Inabif.....	18
2.1 Sobre las Unidades de Servicio y Unidad de Desarrollo del Inabif	20
2.1.1 Unidad de Servicio de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes (USPNNA)	20
2.1.2 Unidad de Servicios de Protección de Personas Adultas Mayores (USPPAM)	21
2.1.3 Unidad de Servicios de Protección de Personas con Discapacidad (USPPD).....	23

2.1.4 Unidad de Desarrollo Integral de las Familias (UDIF)	24
Capítulo III. Marco normativo.....	28
Capítulo IV. Marco conceptual	31
1. Proceso de selección	31
2. Perfil de puesto	31
3. Convocatoria y reclutamiento.....	31
4. Selección	31
5. Vinculación	32
6. Competencias	32
7. Entidades públicas con mejor reputación en el país.....	32
Capítulo V. Marco metodológico.....	33
1. Diseño de la investigación.....	33
2. Recolección de datos e información	33
3. Instrumentos	34
4. Muestra.....	34
Capítulo VI. Descripción, análisis y propuesta (D. A. P.)	35
1. Descripción y análisis	35
1.1 Levantamiento de perfil de puesto	36
1.2 Convocatoria y reclutamiento.....	38
1.3 Selección de personal.....	40
1.4 Vinculación	42
2. Propuesta estratégica.....	43
3. Lineamientos de mejora para el proceso de selección de personal en el Inabif.....	45
3.1 Levantamiento de perfil de puesto	45
3.2 Convocatoria y reclutamiento.....	46
3.3 Selección de personal.....	47
3.4 Vinculación	49
Conclusiones y recomendaciones.....	50
1. Conclusiones.....	50

2. Recomendaciones	50
Bibliografía.....	53
Anexos	59
Nota biográfica.....	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución del personal del Inabif	6
Tabla 2.	Porcentaje de plazas desiertas en el Inabif.....	8

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Subsistemas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos	4
Gráfico 2.	Proceso de selección en el marco de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil	11
Gráfico 3.	Gestión de la incorporación según Longo (2004)	12
Gráfico 4.	La función adquisitiva según Klingner y Nalbandian (2002)	13
Gráfico 5.	Proceso de selección según Dessler y Varela Juárez (2011)	13
Gráfico 6.	Reclutamiento y selección de empleados según Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2016)	14
Gráfico 7.	Sistema de provisión de recursos humanos según Chiavenato (2015)	14
Gráfico 8.	Propuesta de etapas del proceso de selección de personal.....	15
Gráfico 9.	Población atendida en CAR de niñas, niños y adolescentes (a septiembre de 2019)	21
Gráfico 10.	Población atendida en CAR de urgencia (a septiembre de 2019)	21
Gráfico 11.	Población atendida en CAR para personas adultas mayores (a septiembre de 2019)	22
Gráfico 12.	Población atendida en CAN (a septiembre de 2019).....	23
Gráfico 13.	Población atendida en CAR para personas con discapacidad (a septiembre de 2019)	24
Gráfico 14.	Población atendida en CEDIF (a septiembre de 2019).....	25
Gráfico 15.	Población atendida en educadores de calle (a septiembre de 2019).....	26
Gráfico 16.	Población atendida en "Acercándonos" (a septiembre de 2019).....	27
Gráfico 17.	Oportunidades de mejora vs. Mejoras propuestas al proceso de selección de personal	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuadro comparativo de concursos CAS Inabif 2019 - Hogares de acogida para niñas, niños y adolescentes	60
Anexo 2.	Cuadro comparativo de concursos CAS Inabif 2019 - Hogares de acogida para personas con discapacidad	60
Anexo 3.	Consolidado de entrevistas (<i>benchmarking</i>).....	61
Anexo 4.	Cuadro de entrevistas realizadas	63
Anexo 5.	Entrevistas para análisis situacional, que buscaron identificar oportunidades de mejora – Entrevistas de Diagnóstico (ED).....	64
Anexo 6.	Publicaciones de ofertas laborales en universidades	64
Anexo 7.	Variación remunerativa para un mismo puesto.....	69
Anexo 8.	Resultados de <i>benchmarking</i> de entidades de mejor reputación.....	69
Anexo 9.	Resultados de las entrevistas de diagnóstico al Inabif.....	69
Anexo 10.	Propuesta de lineamientos para el proceso de selección de personal bajo el régimen del Decreto Legislativo 1057 en el Inabif	70
Anexo 11.	Formato de entrevistas.....	82

Introducción

La gestión pública a nivel mundial está tomando mayor relevancia, en especial la gestión de recursos humanos y el comportamiento ético de estos trabajadores, que desarrollan funciones en el Estado al servicio de la ciudadanía, cada vez más exigente con la calidad de los servicios que financian sus impuestos.

En el Perú, se promulgó la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, y su Reglamento General, aprobado por Decreto Supremo 040-2014-PCM (Congreso de la República 2013a; Presidencia del Consejo de Ministros 2014), que buscan mejorar la gestión de los recursos humanos en todas las entidades del Estado, a fin de asegurar un nivel óptimo de calidad de servicio al ciudadano y evitar el direccionamiento de procesos de contratación de personal, retener al mejor personal, y proporcionarle actualización de conocimientos, aprendizaje y desarrollo.

Este cambio de las entidades al régimen del servicio civil es un proceso muy largo, en el que simultáneamente deben seguir brindando atención a fin de que se obtengan mejoras inmediatas y no esperar hasta que termine el tránsito para corregir oportunidades de mejora, o aplicar mejoras en la gestión que beneficien a la población objetivo y a la entidad.

El propósito del presente trabajo es proponer, en el caso del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (Inabif), entidad de estudio, que se incorporen los lineamientos de mejora propuestos en su proceso de selección de personal a fin de proteger a la población objetivo del programa y lograr mejoras en sus servicios, que impactan directamente sus objetivos misionales.

Aun cuando los lineamientos de mejora son de utilidad directa para el Inabif, también pueden servir como insumo para establecer mejoras en otras entidades que se encuentren en tránsito al régimen de la Ley del Servicio Civil o que aún no lo hayan iniciado.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

Un reto constante en las organizaciones es encontrar a la persona idónea para cubrir la posición que se está seleccionando. Este reto presenta consideraciones adicionales cuando la organización que recluta pertenece al Estado, ya que es necesario cumplir con toda la normativa legal y luchar contra la percepción negativa de las instituciones del Estado a causa de la corrupción.

En el estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2018: 12) acerca de la gobernanza pública sobre integridad pública en América Latina y el Caribe en el periodo 2018 – 2019, se precisa que, para lograr una cultura de integridad pública, es necesario «promover un sector público profesional basado en méritos, que logre garantizar la responsabilidad y ética del servicio público». Pese a que en Latinoamérica, y en el caso específico del Perú, se ha progresado en este ámbito con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), la implementación aún es lenta, inclusive en la contratación meritocrática de servidores públicos. En este mismo estudio, se señalan dos desafíos relacionados al proceso de selección de servidores públicos que deben superarse, uno de ellos vinculado a un alto nivel de politización que origina una rotación constante, y el otro, a la creación de regímenes de contratación temporal de servidores que impide la contratación basada en el mérito.

En la reforma del servicio civil, el Perú toma como marco de referencia la Carta Iberoamericana de la Función Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo 2003), que, en su capítulo cuarto, punto 20, sobre el acceso al empleo, establece que para llevar a cabo la gestión de los procesos de acceso al empleo público se deben tener en cuenta los siguientes principios: (i) publicidad, (ii) libre concurrencia, (iii) transparencia en la gestión de los procesos y en el funcionamiento de los órganos de reclutamiento y selección, (iv) especialización de los órganos técnicos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, (v) garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, (vi) fiabilidad y validez probadas de los instrumentos utilizados para verificar las competencias de los aspirantes, (vii) elección del mejor candidato, (viii) eficacia de los procesos de reclutamiento y selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al

perfil del puesto, y (ix) eficiencia y agilidad de los procesos de reclutamiento y selección. Como se puede apreciar, el acceso al empleo es un punto crítico para el correcto desarrollo de la función pública.

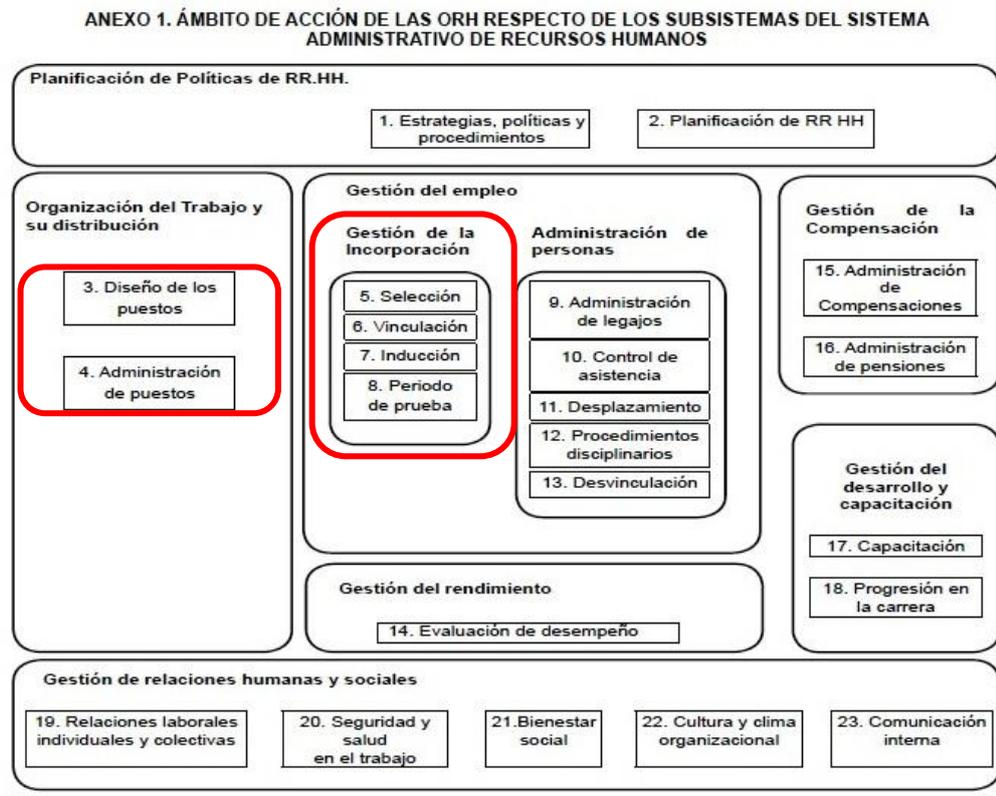
En ese marco, en el Perú, mediante el Decreto Legislativo 1023, se crea Servir como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en adelante el Sistema, el cual establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos¹. Según lo establecido en el artículo 5° de la norma citada, el Sistema comprende, entre otros subsistemas, el de “Organización del Trabajo y su Distribución” y el de “Gestión del Empleo”.

En el artículo 3 del Reglamento General de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo 040-2014-PCM, se establece que las oficinas de recursos humanos actúan, entre otros, sobre los subsistemas de “Organización del Trabajo y su Distribución” y el de “Gestión del Empleo”. En esa línea, mediante la Directiva 002-2014-Servir/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 238-2014-Servir-PE, se establecieron los lineamientos para que las entidades públicas, en el ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos, estandarizaran y alinearan su gestión de recursos humanos a los procesos y productos de los subsistemas que integran el Sistema, entre los que se encuentran los procesos de diseño de puestos, administración de puestos, selección y vinculación, que serán analizados en este trabajo de investigación a fin de contribuir al fortalecimiento del servicio civil y a la mejora continua de la administración pública² (ver Gráfico 1).

¹ En el año 2013, en el Perú se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 como una herramienta para mejorar la gestión de las políticas públicas en todas las entidades del Estado. Dentro de sus componentes, uno de los cinco pilares fundamentales es el “Servicio Civil Meritocrático”, que implica, entre otros aspectos, atraer y retener a personas calificadas al sector público para efectos de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales de las organizaciones públicas.

² Dicha situación permitía que la adecuación a los procesos y productos de los subsistemas por parte de las entidades públicas se concretara, más allá de que estas últimas transiten o no al nuevo régimen de servicio civil establecido con la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, y normas de desarrollo, más aún si se trata de un proceso largo y voluntario.

Gráfico 1. Subsistemas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos



Fuente y elaboración: Autoridad Nacional del Servicio Civil, Reglamento General de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo 040-2014-PCM, 2014.

El Programa Integral Nacional para Bienestar Familiar (Inabif) es una unidad ejecutora perteneciente al pliego del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), que posee autonomía administrativa, funcional y técnica en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, depende del Viceministerio de Poblaciones Vulnerables, y su finalidad es la contribución con el desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social. Dentro de sus unidades de línea, tiene una Unidad de Desarrollo de Familias destinada principalmente a brindar asesorías, y cuatro Unidades de Servicio orientadas a tres grandes grupos de beneficiarios: (i) niños, niñas, adolescentes; (ii) personas adultas mayores; y (iii) personas con discapacidad en situación de abandono, con el fin de propiciar su inclusión en la sociedad y el ejercicio pleno de sus derechos. Estas Unidades de Servicio se componen en total de sesenta centros de acogida destinados a atender a los tres grupos de beneficiarios; además, cuenta con otros veinticinco centros de desarrollo orientados a otro tipo de servicios.

El personal que labora en el Inabif está dentro de los regímenes regulados por el Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728 y Decreto Legislativo 1057, conforme al artículo 93º

del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP 2012).

Según el diagnóstico de los regímenes laborales en el Perú efectuado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir 2012), el Inabif cuenta con tres de los quince regímenes laborales vigentes. De acuerdo a la información obtenida de su portal de transparencia, al mes de julio de 2019, el Inabif tiene once servidores sujetos al régimen del Decreto Legislativo 276, 363 servidores sujetos al Decreto Legislativo 728 y 1797 servidores sujetos al Decreto Legislativo 1057, y el 82 % de su personal es contratado bajo el régimen regulado por el Decreto Legislativo 1057 (CAS).

Del mismo modo, de información proporcionada por la entidad, entre 2015 y el mes de julio de 2019, el Inabif ha llevado a cabo 1.672 procesos de selección de personal bajo el régimen CAS, que se han realizado siguiendo el procedimiento establecido en el documento denominado *Normas y procedimientos para la contratación administrativa de servicios* (Inabif 2011).

El Inabif actualmente difunde sus procesos de selección únicamente a través de la web <<https://talentoperu.servir.gob.pe>>, a cargo de Servir³, y su portal web institucional, <https://www.inabif.gob.pe/portalweb/convocatoria_v3.php>. Se ha identificado, a través de entrevistas exploratorias realizadas al personal de Inabif y de la revisión de los perfiles de los procesos publicados en su portal web institucional, que, a la fecha, solo está contratando personal CAS (Decreto Legislativo 1057) y que se emplean perfiles genéricos para los procesos de selección.

Las Unidades de Servicio de Protección a Niños, Niñas y Adolescentes, Personas con Discapacidad y Personas Adultas Mayores se encargan en total de 56 centros de acogida distribuidos en todo el país, mientras que la Unidad de Desarrollo Integral de las Familias tiene 17 centros de atención a nivel nacional; son las cuatro unidades de servicio las que consolidan y canalizan con la Subunidad de Potencial Humano los requerimientos de selección de personal de todos los centros de acogida o centros de atención, empleando un perfil genérico por tipo de puesto, independientemente de qué tipo de hogar haya realizado el pedido o el público que vaya a atender esta posición a reclutar.

³ Anteriormente, para el caso del sector público, el portal era administrado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

2. Problema

2.1 Situación problemática

La distribución del personal del Inabif está concentrada en un 91 % en las Unidades de Servicios de Protección a Niños, Niñas y Adolescentes, Personas con Discapacidad, y Personas Adultas Mayores (ver Tabla 1), lo que las convierte en un grupo significativo en cuanto a solicitudes de concursos públicos. Más importante aún es que estas unidades tienen un impacto directo en los procesos misionales, ya que su labor está directamente relacionada con cuatro de los cinco objetivos estratégicos de la entidad, los cuales son los siguientes:

- Objetivo General 1: Proteger a los niños, niñas y adolescentes en situación de presunto estado de abandono
- Objetivo General 2: Promover, prevenir y proteger a las personas con discapacidad en situación de abandono y riesgo social
- Objetivo General 3: Contribuir a un cambio de valoración, trato y mejora de la calidad de vida de las personas adultas mayores, proporcionando protección integral a aquellas que se encuentren en situación de abandono.
- Objetivo General 4: Promover, prevenir y proteger familias que asuman sus funciones y roles, bajo un enfoque de género y de derechos, y ejecutar actividades de urgencia y emergencia frente a situaciones de alto riesgo social.

Tabla 1. Distribución del personal del Inabif

UNIDAD	CANTIDAD DE POSICIONES	DISTRIBUCIÓN (%)
Dirección Ejecutiva	23	1
Órgano de Control Institucional	11	0
Unidad de Administración	219	7
Unidad de Planeamiento y Presupuesto	22	1
Unidad de Asesoría Jurídica	14	0
Unidad de Servicios de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes	1744	55
Unidad de Servicios de Protección de Personas con Discapacidad	459	14
Unidad de Servicios de Protección de Personas Adultas Mayores	187	6
Unidad de Desarrollo Integral de Familias	499	16
	3178	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Según Inabif (2011), le corresponde a la Unidad de Servicios o Unidad de Desarrollo aprobar el perfil de puesto y, luego, enviarlo a la Subunidad de Potencial Humano para que inicie el proceso de selección. La Subunidad de Potencial Humano, dentro de sus atribuciones, no cuenta con autorización para coordinar cambios en el perfil.

De acuerdo con la información recabada en las entrevistas exploratorias, la Subunidad de Potencial Humano lleva a cabo los procesos de selección sobre la base de un perfil genérico proporcionado por las Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo, que no valida a fin de determinar si lo solicitado busca cubrir las necesidades específicas del tipo de Unidad que lo requiere, con el objetivo de cubrir las necesidades de una población específica, como, por ejemplo, un grupo de niñas y niños de cero a cinco años. Por lo tanto, las Unidades de Servicio o de Desarrollo no cuentan con perfiles especializados de profesionales según el tipo de público objetivo, por ejemplo, para niños de cero a tres años o de doce a dieciocho años, con experiencia en el manejo de este grupo objetivo.

Según la información levantada durante la investigación, las principales causas para la rotación de personal en las Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo son la selección de un perfil genérico no ajustado a las necesidades del centro de acogida; la selección de estudiantes de últimos ciclos que convalidan la experiencia laboral como prácticas pre o profesionales, pero que al terminar la carrera deciden renunciar al Inabif en búsqueda de una mejora salarial; el desarrollo de línea de carrera; y la asignación. En el caso de los centros de atención y centros de acogida ubicados en zonas alejadas o de alta complejidad, el factor salarial se ve intensificado debido a que no se diferencian estas posiciones de las ocupadas en la capital o una ciudad grande, por lo que terminan siendo menos atractivas. Además, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables tiene otros programas, como, por ejemplo, el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual, que requiere personal con el mismo perfil que el Inabif para sus Centros de Emergencia Mujer – CEM, pero con un sueldo superior, lo que ocasiona que los trabajadores renuncien a Inabif para trabajar en el otro programa; así, emplean a Inabif como medio para obtener la experiencia requerida en las convocatorias de los otros programas.

La alta rotación de personal y el relanzamiento de concursos desiertos no solo causan un mayor costo y esfuerzo a la institución, sino que le ocasionan un problema al beneficiario que se vincula con su cuidador y que muchas veces retrocede en su avance debido a la ruptura del vínculo afectivo por la salida del personal. A continuación, en la Tabla 2, se observa el porcentaje de plazas desiertas en el Inabif.

Tabla 2. Porcentaje de plazas desiertas en el Inabif

AÑO	PLAZAS CONVOCADAS	PLAZAS DESIERTAS	PLAZAS DESIERTAS (%)
2016	187	24	13
2017	537	169	31
2018	283	112	40
2019*	220	80	36

Fuente: Elaboración propia, 2019.

*Datos al mes de marzo de 2019.

En ese sentido, sabiendo que el proceso de selección de personal tiene por finalidad seleccionar a las personas más idóneas para cumplir funciones específicas en una organización y que a su vez contribuyan al cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales, es necesario encontrar soluciones a la problemática que presenta el proceso de selección de personal del Inabif.

3. Problema de investigación

El proceso de selección en el Inabif no cubre con las necesidades de personal idóneo para los puestos requeridos en sus Unidades de Servicio y de Desarrollo.

4. Preguntas de investigación

4.1 Pregunta principal

¿Qué oportunidades de mejora se pueden identificar en el proceso de selección de personal idóneo para los puestos requeridos en las Unidades de Servicio y de Desarrollo del Inabif?

4.2 Preguntas secundarias

- ¿Cómo se viene realizando el proceso de selección de personal para los requerimientos de personal de las Unidades de Servicio y de Desarrollo del Inabif?
- ¿Cuáles son las herramientas y/o mejores prácticas empleadas en el proceso de selección de personal por las entidades públicas con mejor reputación y otras del sector privado que se puedan implementar en el Inabif?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Proponer lineamientos para mejorar el proceso de selección de personal del Inabif que cubran las necesidades de requerimiento de personal idóneo de las Unidades de Servicio y de Desarrollo

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional en el Inabif para identificar las oportunidades de mejora del proceso de selección de personal de las Unidades de Servicio y de Desarrollo
- Identificar las herramientas y/o mejores prácticas empleadas en el proceso de selección de personal por las entidades públicas con mejor reputación y otras del sector privado

6. Justificación

Uno de los pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 es el servicio civil meritocrático, que implica la profesionalización de la función pública, con la finalidad de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [SGP] 2013). Para ello, las entidades del Estado son responsables de implementar las políticas y normas que emite el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, independientemente de si las entidades deciden realizar o no el pase al régimen del servicio civil.

En ese sentido, contar con un proceso de selección de personal moderno y adecuado a sus necesidades operativas permitirá al Inabif contratar personal idóneo para cada puesto. Esta mejora no solo debe abarcar lo referido a conocimiento técnico, sino también a competencias, de modo que mejore el servicio que le brinda a su público objetivo.

En esta misma línea de argumentación, es sumamente importante tomar buenas decisiones al momento de contratar a un empleado, pues de ello depende el rendimiento correcto del equipo de trabajo o su fracaso (Harvard Business School 2003).

Del mismo modo, es relevante destacar que, según el Informe de Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, elaborado por la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil de Servir (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2019), de entre los tres regímenes laborales (Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728 y Decreto Legislativo 1057), el régimen CAS representa el 40 %; además, de 2009 a 2016, el número de servidores sujetos a dicho régimen creció de 157.000 a 275.000, con un promedio anual de 8%.

En ese sentido, teniendo en cuenta que el 82 % del personal del Inabif está contratado bajo el régimen regulado por el Decreto Legislativo 1057 (CAS), según datos del año 2019, se convierte en una entidad representativa como caso de estudio.

Otro aspecto que justifica el presente trabajo de investigación es que la población objetivo que atiende el Inabif es la más afectada por la pobreza en el Perú. Según el INEI (2019), la pobreza afectó en 2018 a uno de cada tres niños menores de cinco años (30,6 %), y en las áreas rurales al 50 %, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2017 - 2018. Asimismo, en el mismo informe técnico, se menciona que la pobreza afecta al 22 % de adolescentes entre quince y diecinueve años. Por otro lado, en cuanto a los hogares más pobres en el Perú, la Enaho encontró que el 74,3 % de ellos están conformados por mayor proporción de niños y adolescentes menores de dieciocho años y el 30,6 % tiene entre sus miembros al menos a un adulto mayor de 65 años a más (INEI 2019).

7. Delimitaciones, limitaciones y alcances

El trabajo de investigación se abocó en estudiar los procesos de selección de las Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo, ya que estas representan el 91 % de las posiciones del Inabif. Este trabajo se elaboró sobre la base de la información y estudios proporcionados por aquella institución, y llega a ofrecer una propuesta de mejora del proceso de selección de personal, sin poder probar su implementación en el campo.

No se están considerando los procesos de inducción y periodo de prueba, ni el subsistema de Gestión de Compensaciones que determina los salarios para cada puesto, debido a las limitaciones de tiempo para el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo II. Marco teórico

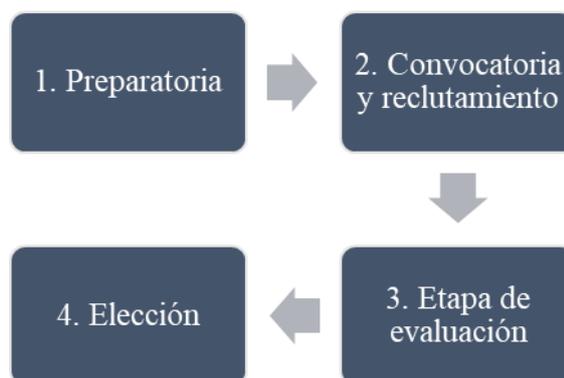
Para la elaboración del marco teórico, se han identificado las variables relacionadas al problema planteado; posteriormente, se han consultado las bases teóricas relacionadas a estas y se ha investigado sobre estudios desarrollados por otros profesionales o instituciones nacionales e internacionales que guardan alguna relación con esta investigación.

1. Revisión de la literatura y elección de una perspectiva teórica

1.1 Proceso de selección

En el literal a) del artículo 5° de la Directiva 001-2019-Servir/GDSRH – “Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el régimen de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil”, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 143-2019-Servir-PE, se define el proceso como parte del subsistema de Gestión del Empleo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, cuyo objetivo es seleccionar a la persona idónea para ocupar el puesto convocado sobre la base del mérito, la igualdad de oportunidades, la transparencia y el cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil. Asimismo, en su artículo 13°, se señala que el concurso público de méritos está conformado por cuatro etapas: (i) preparatoria, (ii) convocatoria y reclutamiento, (iii) evaluación, y (iv) elección (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Proceso de selección en el marco de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por su parte, Longo (2004: 127) denomina el proceso de selección como «gestión de la incorporación», señalando que comprende las políticas y prácticas relacionadas al acceso de las personas al puesto de trabajo o a la organización. Longo distingue tres tipos de procesos que se llevan a cabo en la gestión de la incorporación. En primer lugar, el reclutamiento, donde se llevan a cabo las políticas y prácticas dirigidas a buscar y atraer a candidatos a los puestos de trabajo. En segundo lugar, la selección, mediante la aplicación de instrumentos precisos para elegir adecuadamente al candidato, incluyendo también las acciones de adscripción de las personas a los puestos. Finalmente, en tercer lugar, la recepción o inducción, que incluyen las políticas y acciones destinadas a recibir a las personas seleccionadas y hacerles un acompañamiento en sus primeros pasos en el puesto de trabajo y su área o entorno organizacional (ver Gráfico 3).

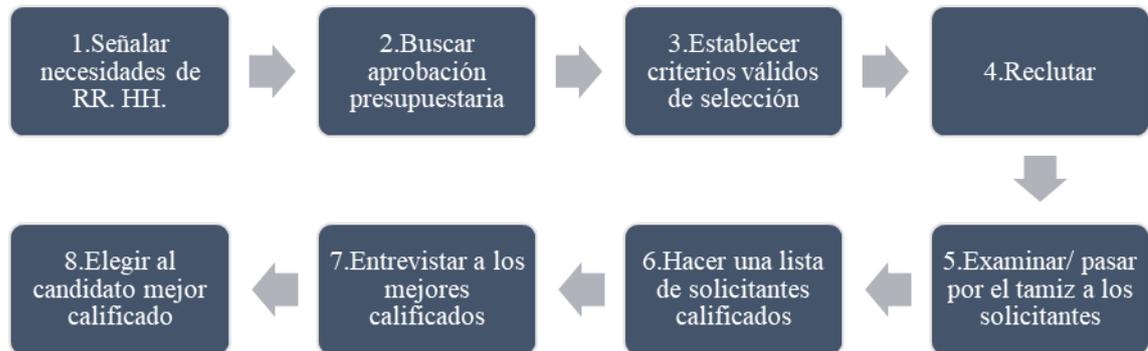
Gráfico 3. Gestión de la incorporación según Longo (2004)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De otro lado, Donald Klingner y John Nalbandian (2002) consideran el proceso de selección como una función adquisitiva, describiéndola como el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades (CHC) que harán apta la organización para cumplir sus propósitos. Señalan que, en los sistemas de mérito, las decisiones sobre el personal se toman teniendo en cuenta los CHC, así como los rendimientos que aparecen en la solicitud y se relacionan con el trabajo que desempeñaría en la institución, sin basarse en quién es el solicitante o el empleado conozca. Sin embargo, acotan que muchas veces el sistema de servicio civil hace hincapié en el empleado individual, ocultando la importancia para la organización de la motivación, la habilidad para llevarse bien con otros y el efecto rendimiento. En ese sentido, identifican ocho fases del proceso, tal como se aprecia en el Gráfico 4.

Gráfico 4. La función adquisitiva según Klingner y Nalbandian (2002)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con respecto a la selección de personal, Dessler y Varela Juárez (2011) señalan que es el proceso mediante el cual el gerente selecciona al mejor candidato para el puesto de trabajo, reduciendo la reserva de aspirantes a través de herramientas de selección como pruebas, centros de evaluación verificación de antecedentes y referencias. Se indica que el objetivo de selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, para lo cual se debe buscar la coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias que se requieren para realizar el trabajo, con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante. Sin embargo, señalan que, si bien la principal consideración suele ser un buen ajuste entre el individuo y el puesto, también es importante el ajuste entre el individuo y la organización. Se identifican cuatro momentos: se inicia con la planeación del empleo, le sigue el reclutamiento (integrar una reserva de candidatos), continúa la selección (uso de instrumentos como pruebas y entrevistas), y concluye cuando el candidato se convierte en empleado (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Proceso de selección según Dessler y Varela Juárez (2011)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Del mismo modo, Gómez- Mejía *et al.* (2016), al referirse al reclutamiento y selección de empleados, señalan que el proceso se lleva a cabo una vez que la empresa u organización ha determinado cuáles son las necesidades de personal que necesita contratar, y se busca a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. Se identifican tres componentes dentro del proceso: reclutamiento, selección y socialización (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Reclutamiento y selección de empleados según Gómez-Mejía *et al.* (2016)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por su lado, Chiavenato (2015) denomina al proceso de selección como el subsistema de provisión de recursos humanos y lo describe como los procesos que se relacionan con el suministro de personas a la organización. Identifica las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales (ver Gráfico 7). Señala que el proceso de provisión es la entrada de las personas al sistema organizacional, pues se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo. Agrega que es necesario para un correcto proceso de provisión comprender el entorno que rodea a las organizaciones, y cómo este proceso de provisión debe localizar y buscar a las personas para incorporarlas a su sistema.

Gráfico 7. Sistema de provisión de recursos humanos según Chiavenato (2015)



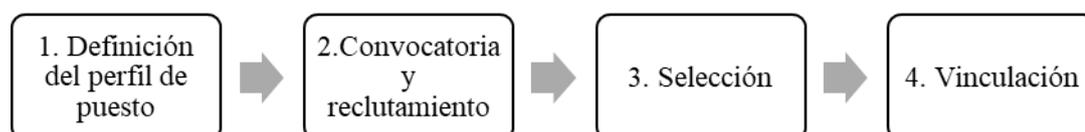
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Considerando que de 2013 a 2019 solo tres entidades han culminado el pase al régimen de la Ley del Servicio Civil; que actualmente hay 464 entidades se encuentran en tránsito (Servir 2020), dentro de ellas Inabif; que desde finales del 2019 se encuentra en la etapa de conformación de la comisión de tránsito; y que estas entidades deben seguir brindando sus servicios de manera ininterrumpida, es necesario que Inabif realice modificaciones de aplicación

inmediata para mejorar su servicio y proteger a su población objetivo. Para ello, se requiere adaptar las teorías revisadas a la forma de trabajar actual de Inabif, a fin de que se puedan realizar cambios rápidos que generen una mejora en el proceso de selección para centros de atención o centros de acogida, que sea de aplicación sencilla y que no requiera solicitud de presupuesto adicional, o, en caso de que lo requiera, este no sea muy elevado hasta que se culmine su tránsito al Régimen de la Ley del Servicio Civil.

En tal sentido, para este trabajo de investigación, el proceso de selección de personal abarcará las siguientes cuatro etapas: definición del perfil de puesto, convocatoria y reclutamiento, selección, y vinculación (ver Gráfico 8).

Gráfico 8. Propuesta de etapas del proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Perfil de puesto

En el numeral 2.1 de la *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos para entidades públicas, aplicable a regímenes distintos a la Ley N°30057*, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 313-2017-Servir/PE, el perfil de puesto «es la información estructurada, respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión y funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto».

Por su parte, Longo (2004), basándose en normas y principios aceptados por expertos en el campo de la gestión de recursos humanos, propone un modelo integrado de gestión, como referencia para orientar el análisis de los sistemas nacionales de servicio civil. Dentro del mencionado modelo, el diseño de puestos está enmarcado en el subsistema Organización del Trabajo. El diseño de puestos y definición de perfiles son dos procesos diferenciados dentro del subsistema Organización del Trabajo (Longo 2004). El diseño de puestos se entiende como la descripción de actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto y que, de manera conjunta, permitirán al trabajador desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados. Por otro lado, la definición de perfiles de los ocupantes de

los puestos se considera como la identificación de las competencias básicas que debe reunir el trabajador del puesto.

Para Chiavenato (2007), es un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Asimismo, precisa que los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

Según Dessler y Valera Juárez (2017), las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ellos ofrecen información relativa de lo que hacen, en realidad, las personas que ocupan los puestos. Por consiguiente, se usan para elaborar sus descripciones y especificaciones.

En esa línea, Klingner y Nalbandian (2002) definen la descripción de puestos como un documento expositivo de responsabilidades, deberes y calificaciones (formación y experiencia) que el trabajador necesita para lograr los objetivos laborales propuestos y cumplir con los deberes de su posición satisfactoriamente. Los autores sostienen que las personas trabajan con más productividad cuando tienen definidas las habilidades y calificaciones adecuadas, los objetivos claros, los recursos apropiados y las condiciones de organización necesarias para cumplir con su trabajo, así como una clara retroinformación.

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (COP 2011) señala cuatro etapas en el proceso de reclutamiento y selección, en el cual la elaboración del perfil de exigencias está dentro de la primera etapa, la de planificación. En la misma, se define el perfil de exigencias como el conjunto de características que debe tener el ocupante del puesto para desempeñarlo con eficiencia, eficacia y seguridad. La elaboración del perfil de exigencia debe fundarse en el análisis de la posición por ocupar, ser objetivo y basarse en las metas de la organización.

Berrocal Berrocal (2016) aborda la definición y características del diseño de puestos a partir de la expresión “Análisis del trabajo”, definiéndola como el proceso donde se recopila, documenta y analiza la información sobre el contenido de los trabajos realizados por las personas en las organizaciones (tareas-responsabilidades o resultados), las características del trabajador en relación con su rendimiento (conocimientos, habilidades, capacidades y otras características

personales) y el contexto en el que se realiza el trabajo (incluyendo las condiciones físicas y psicológicas dentro del entorno cercano de trabajo y al ambiente organizacional).

1.3 Convocatoria y reclutamiento

Según Valle Cabrera *et al.* (2013), el reclutamiento se puede definir como el conjunto de actividades y procesos que se realizan con el propósito de obtener un número suficiente de personas cualificadas para que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través de este proceso, no solo se trata de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que han sido contratados.

Por su lado, Porret (2014) afirma que el proceso de reclutamiento debe ser un programa permanentemente abierto sin una duración limitada a fin de contar con un abundante número de candidatos para elegirlos en cada ocasión en que se presente un proceso de selección. Agrega que dicha actuación debe formar parte de las políticas de recursos humanos.

Así también, Mondy y Noe (2005) consideran el reclutamiento como un proceso para atraer personas en forma oportuna, y en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como para alentarlos a solicitar empleo en una organización.

1.4 Selección

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso. En este proceso, por un lado, el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación. Por otro lado, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

De otra parte, Sánchez (2004) indica que la selección significa separar o escoger un determinado ítem como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que, para poder escoger ese ítem, es necesario disponer de la oportunidad de compararlo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que interesa.

En el caso de Edenborough (2005), este autor define la selección como la combinación de procesos que llevan a la elección de uno o más candidatos sobre otros para uno o más trabajos o roles.

1.5 Vinculación

En el literal b) del numeral 6.1.3 de la Directiva 002-2014-Servir/GDSRH, se define la vinculación como el «proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el servidor civil y la entidad pública ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación. Asimismo, comprende la administración de las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo».

1.6 Rotación

Según Chiavenato (2007), la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, prevenir o proporcionar alguna predicción.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas)

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos

2. Inabif

De acuerdo con lo establecido en el artículo 3° del Manual de Operaciones⁴ del Inabif, aprobado por Resolución Ministerial 315-2012-MIMP, el Inabif es una unidad ejecutora perteneciente al pliego del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; tiene autonomía administrativa, funcional y técnica dentro del marco de las normas administrativas vigentes; depende del Viceministerio de Poblaciones Vulnerables. Tiene su sede central en la ciudad de Lima y desarrolla sus actividades dentro del ámbito nacional (Inabif 2012).

Del mismo modo, en el artículo 5° del citado instrumento de gestión, se señala que la finalidad del Inabif es: «Contribuir con el desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social, con énfasis en niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad en situación de abandono, y propiciar su inclusión en la sociedad y el ejercicio pleno de sus derechos» (Inabif 2012). En esa línea, en el artículo 10° del Manual de Operaciones del Inabif, se establece que desempeña las siguientes funciones:

- Desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar proyectos y servicios que permitan a las familias y sus integrantes en situación de riesgo y/o vulnerabilidad asumir sus roles y funciones bajo un enfoque de género y de derechos a nivel nacional
- Desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar los proyectos y servicios de prevención, asistencia, protección, y promoción en el marco de las orientaciones y prioridades del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
- Organizar, dirigir, ejecutar y supervisar servicios tendientes a lograr la prevención, protección, atención y apoyo de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, discapacitados y adultos mayores en situación de riesgo y/o abandono
- Articular los servicios especializados con entidades diversas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos
- Ejecutar acciones de desarrollo de capacidades de la comunidad en materias de promoción y fortalecimiento familiar en el ámbito de su competencia
- Gestionar fuentes de cooperación que faciliten la mejora y ampliación de los servicios del programa a nivel nacional
- Promover la participación de la comunidad en actividades orientadas a mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de las familias y sus miembros
- Desarrollar acciones en materia de descentralización de conformidad con la normativa vigente sobre la materia

⁴ Según el artículo 1° del mismo Manual de Operaciones, este es un documento técnico normativo de gestión institucional en el que se determina la naturaleza, base legal, finalidad, objetivos, funciones generales, estructura orgánica y procesos principales de cada una de las unidades orgánicas que conforman el Inabif.

- Ejecutar estrategias de comunicación, promoción y difusión en el marco de las políticas del sector
- Proporcionar apoyo operativo a los programas que establezcan las normas legales vigentes
- Otras funciones asignadas a través de las normas correspondientes

Por su parte, en el artículo 6° del Manual de Operaciones, se establecen los objetivos generales del Inabif:

- Objetivo general 1: Proteger a los niños, niñas y adolescentes en situación de presunto estado de abandono
- Objetivo general 2: Promover, prevenir y proteger a las personas con discapacidad en situación de abandono y riesgo social
- Objetivo general 3: Contribuir a un cambio de valoración, trato y mejora de la calidad de vida de las personas adultas mayores, proporcionando protección integral a aquellas que se encuentren en situación de abandono
- Objetivo general 4: Promover, prevenir y proteger familias que asuman sus funciones y roles, bajo un enfoque de género y de derechos, y ejecutar actividades de urgencia y emergencia frente a situaciones de alto riesgo social
- Objetivo general 5: Fortalecer la gestión institucional en forma eficiente, eficaz, ágil, moderna, con sistemas de información que faciliten la mejora continua y la gestión por resultados

2.1 Sobre las Unidades de Servicio y Unidad de Desarrollo del Inabif

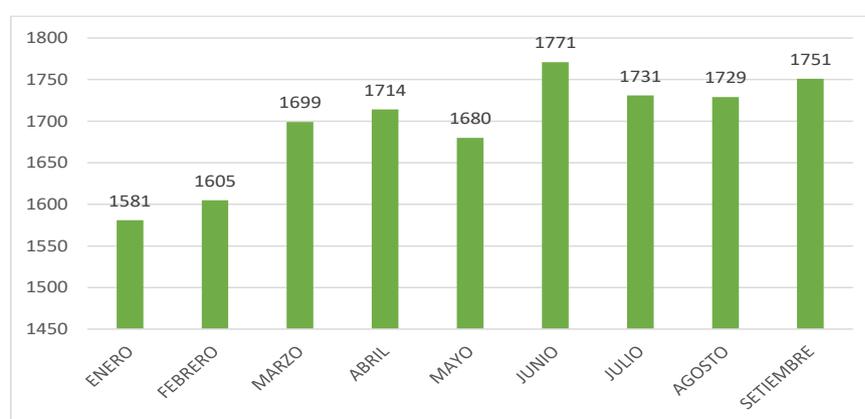
Las Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo del Inabif son las que operativamente posibilitan el logro de los objetivos del programa, tienen el trato directo con la población objetivo y materializan sus resultados. Las cuatro unidades de línea con las que cuenta el programa son las siguientes:

2.1.1 Unidad de Servicio de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes (USPNNA)

Según el Manual de Operaciones del Inabif, dicha unidad orgánica es la responsable de programar, conducir, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades de prevención, promoción y protección a los niños, niñas y adolescentes en situación de presunto estado de abandono a nivel nacional, y tiene a cargo los centros de acogida residencial de niños, niñas y adolescentes y los centros de acogida residencial de urgencia (CAR).

Los CAR de niños, niñas y adolescentes son los espacios físicos donde viven niñas, niños y adolescentes en situación de desprotección o riesgo, y se les brinda protección y atención integral conforme a su situación dentro de un ambiente de buen trato y seguridad. Su objetivo principal es propiciar su reinserción familiar y social, o promover su adopción. Según datos del Inabif (2019), en septiembre de 2019, se reportaron 43 CAR a nivel nacional y se atendieron a 1.751 beneficiarios (ver Gráfico 9).

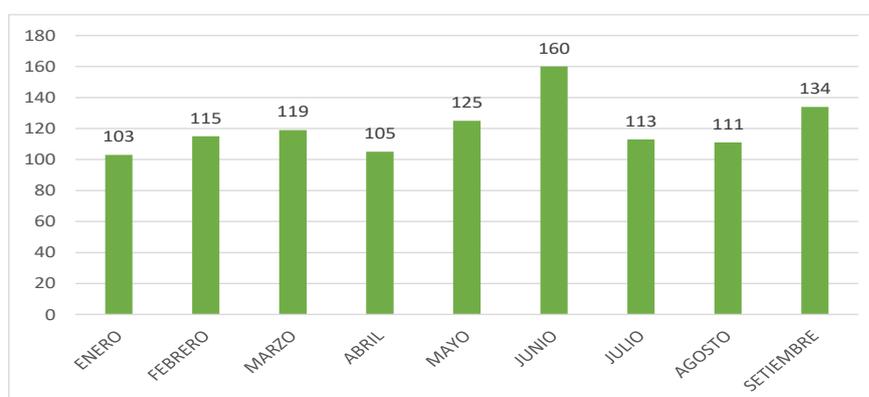
Gráfico 9. Población atendida en CAR de niñas, niños y adolescentes (a septiembre de 2019)



Fuente: Estadísticas mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

Por su parte, los CAR de urgencia son los espacios físicos en donde se encuentran niñas, niños y adolescentes mientras se determinan las medidas de protección más idóneas para aquellos que tienen problemas familiares. Según el Inabif (2019), en septiembre de 2019, se reportaron 6 CAR de urgencia a nivel nacional y 134 beneficiarios atendidos (ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Población atendida en CAR de urgencia (a septiembre de 2019)



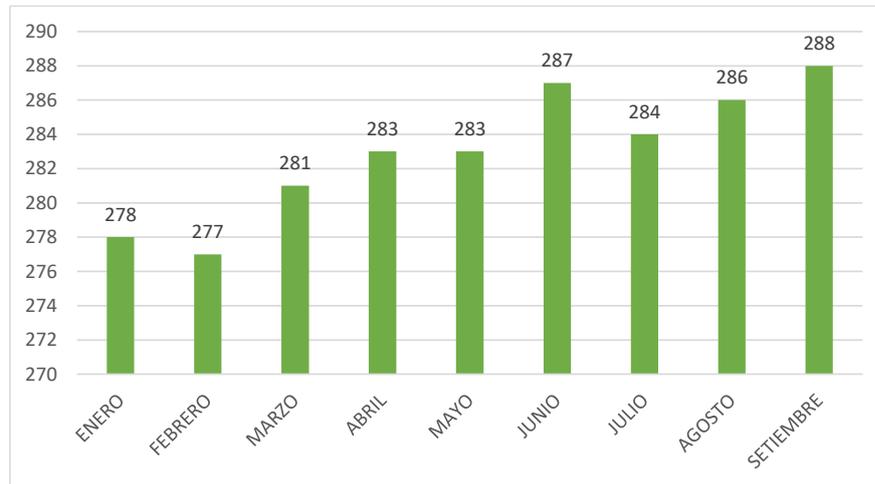
Fuente: Estadísticas mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

2.1.2 Unidad de Servicios de Protección de Personas Adultas Mayores (USPPAM)

De acuerdo al Manual de Operaciones del Inabif, es la unidad orgánica responsable de programar, conducir, coordinar, ejecutar y supervisar las acciones de prevención, promoción y protección para las personas adultas mayores en los servicios del Inabif. Su propósito es contribuir al mejoramiento de su calidad de vida a través de la información y sensibilización de la familia y la comunidad para ejercer su rol protector y un trato digno hacia ellas.

Según su normativa, los CAR para personas adultas mayores son espacios físicos que brindan servicios de atención integral a quienes son autovalentes o dependientes, y pueden ser gerontológicos – dirigidos a personas adultas mayores autovalentes que realizan actividades básicas de la vida diaria –; geriátricos – dirigidos a personas adultas mayores con dependencia parcial o total, que requieren apoyo parcial o permanente para el desarrollo de sus actividades básicas de la vida diaria –; o mixtos. Según el Inabif (2019), en septiembre de 2019, se han reportado cuatro CAR para personas adultas mayores en Lima Metropolitana y el Callao, y se han atendido 288 adultos mayores (ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Población atendida en CAR para personas adultas mayores (a septiembre de 2019)

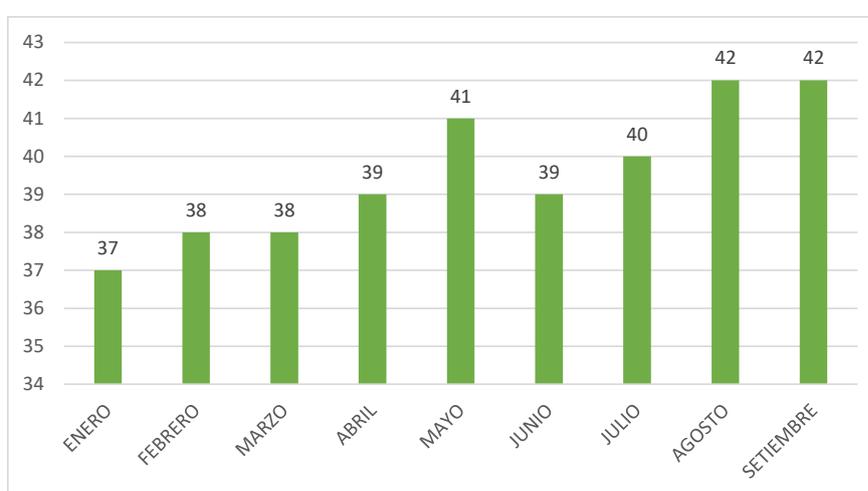


Fuente: Estadísticas Mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

Por otro lado, dicha unidad de servicios se encarga de los centros de atención de noche (CAN) – (hospedería), que, de acuerdo a las funciones señaladas en su normativa interna, brindan servicios de alojamiento nocturno, alimentación (cena y desayuno), aseo personal, vestido (ropa

de dormir) a las personas adultas mayores autovalentes y/o frágiles. Del mismo modo, atiende a la población adulta mayor con condición autovalente o semiautovalente en situación de calle, en riesgo social, sin deterioro cognitivo o deterioro leve, que cuenta con recursos económicos para su subsistencia (pensión o bienes de su propiedad) y no cuenta con soporte ni vínculo familiar identificado que realiza alguna actividad económica diurna que le permite atender sus gastos en almuerzo y movilidad. Según el Inabif (2019), en septiembre de 2019, se reporta un CAN (hospedería), el cual se ubica en Lima Metropolitana, donde se ha atendido a 42 adultos mayores (ver Gráfico 12).

Gráfico 12. Población atendida en CAN (a septiembre de 2019)

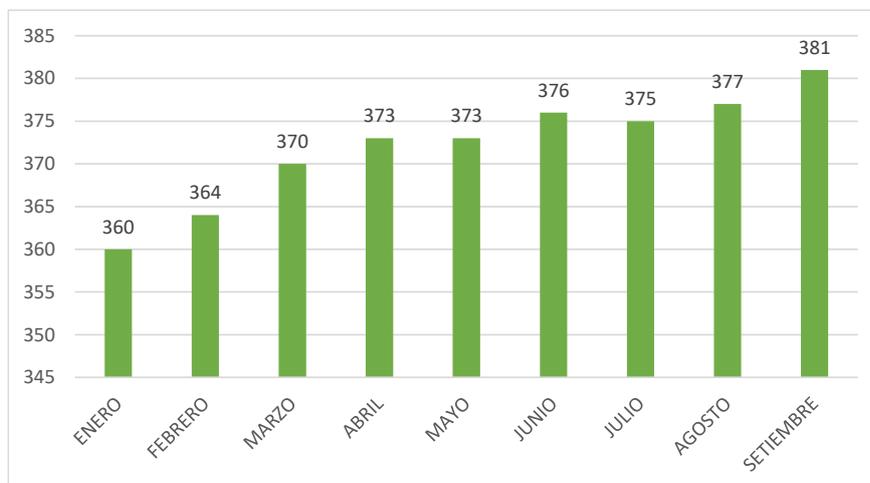


Fuente: Estadísticas Mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

2.1.3 Unidad de Servicios de Protección de Personas con Discapacidad (USPPD)

Conforme al Manual de Operaciones del Inabif, dicha unidad orgánica se encarga de programar, conducir, coordinar, ejecutar y supervisar las acciones de prevención del abandono y protección de las personas con discapacidad en situación de abandono y riesgo social de los CAR a nivel nacional. Al igual que los anteriores, estos CAR también son los espacios físicos donde viven personas con discapacidad en situación de desprotección o riesgo, y se les brinda protección y atención integral que requieren, de acuerdo con su particular situación, un ambiente de buen trato y seguridad con el objetivo principal de propiciar su reinserción familiar y social, o promover su adopción. De acuerdo con el Inabif (2019), en septiembre de 2019, se han reportado 6 CAR de personas con discapacidad en Lima Metropolitana y Arequipa, y se han atendido a 381 personas con discapacidad (ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Población atendida en CAR para personas con discapacidad (a septiembre de 2019)



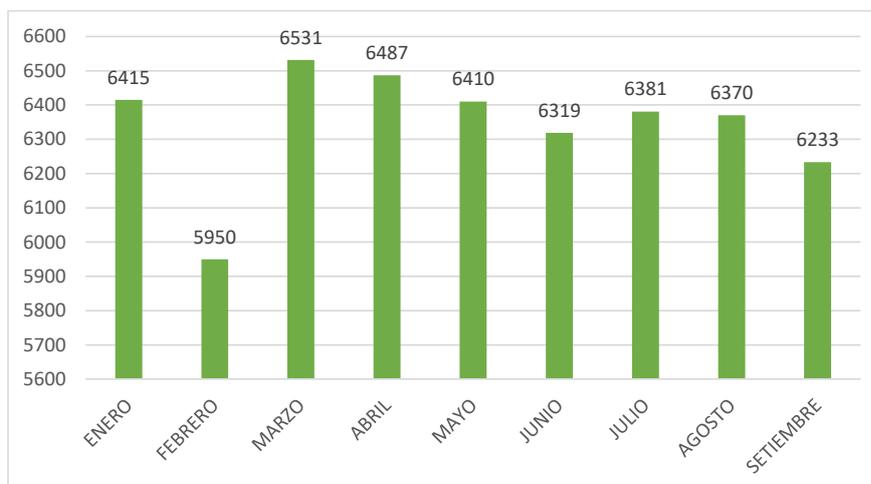
Fuente: Estadísticas Mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

2.1.4 Unidad de Desarrollo Integral de las Familias (UDIF)

De acuerdo con el Manual de Operaciones del Inabif, dicha unidad orgánica programa, conduce, ejecuta y supervisa acciones de desarrollo y protección de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social para que asuman sus funciones y roles. Asimismo, brinda atención oportuna a las familias en situaciones de urgencia y emergencia social, que se desarrolla a través de los centros de desarrollo integral de la familia (CEDIF), los centros comunales familiares (CCF) y los centros de atención de Inabif en acción.

En cuanto a los CEDIF, la normativa interna del Inabif señala que son espacios donde se brindan servicios especializados orientados al fortalecimiento de las familias, a la promoción de relaciones familiares respetuosas y solidarias, y al desarrollo integral de sus miembros. Dichos centros ofrecen los servicios de cuidado diurno, promoción del adolescente, cuidado de día del adulto mayor, comedor transitorio, talleres de capacitación ocupacional, entre otros. Según el Inabif (2019), en septiembre de 2019, se reportaron 24 CEDIF a nivel nacional, y se han atendido a 6.233 personas (ver Gráfico 14).

Gráfico 14. Población atendida en CEDIF (a septiembre de 2019)



Fuente: Estadísticas Mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

Por su parte, la normativa interna del Inabif (2012) señala que los CEDIF extienden sus servicios a zonas vulnerables, en situación de pobreza y pobreza extrema a través de los CCF, cuyos locales y establecimientos pertenecen a la comunidad, que se ubican en zonas de pobreza extrema, tanto de Lima como de provincias. En dichos CCF se brinda atención alimentaria y actividades socioformativas a niñas, niños y adolescentes entre los tres y catorce años, que se puede extender a los adultos mayores de la comunidad que la necesiten.

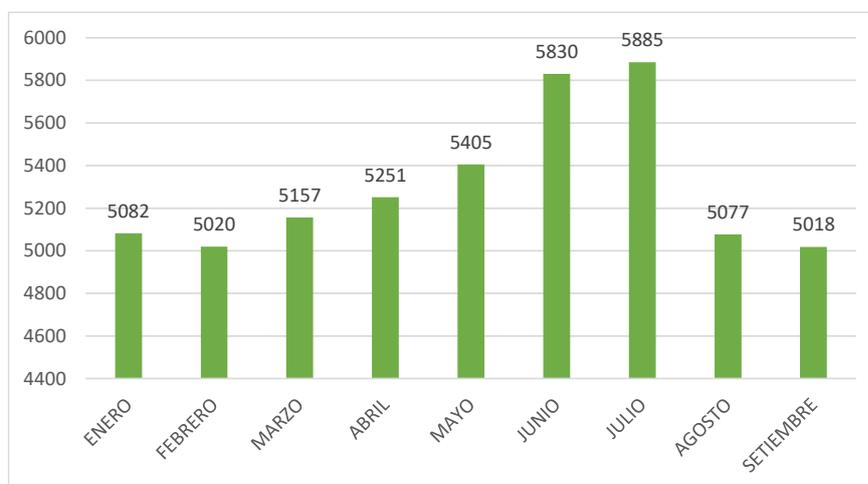
En cuanto a los centros de atención del Inabif en acción, su normas internas establecen que ofrecen atención social, psicológica y legal especializada a personas y familias en estado de abandono, alto riesgo social, pobreza, pobreza extrema y grave crisis social, que los coloca en condición de relativa incapacidad para resolver o enfrentar por sí mismas (Inabif 2012). En septiembre de 2019, se reportó un centro atención Inabif en acción, ubicado en Lima Metropolitana.

Por su parte, el Inabif también brinda el Servicio de Educadores de la Calle (SEC), cuya finalidad es la de restituir y enseñar a ejercer sus derechos a los niños, niñas y adolescentes en situación de calle. El SEC tiene como población objetivo tres perfiles de atención: mendicidad, trabajo infantil y vida en calle; su intervención se sustenta en la confianza entre la población objetivo y los educadores de la calle, quienes en diferentes horarios recorren los lugares donde dicha población se concentra y realiza sus actividades (Inabif 2012).

En el SEC, sobre la base de actividades lúdicas y conversaciones informales, se logra ganar la confianza de las niñas, los niños y los adolescentes. El equipo de educadores de calle los acompaña y empodera a ellos y a su familia durante el proceso que busca reivindicar sus derechos básicos: salud, identidad, alimentación, justicia, educación, recreación, etc. Para tal efecto, articula alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. En el proceso de intervención, el o la profesional del SEC realiza un continuo seguimiento de los/las usuarias y su familia. Les brinda orientación y consejería, talleres formativos y artísticos, talleres socioeducativos y asesoría legal.

El servicio cuenta con un equipo de Educadores en Acción, destinado a la atención inmediata de casos en zonas donde el Inabif no tiene cobertura; de igual manera, trabaja con un equipo de abogados encargados de la defensa legal de casos particulares de la población en situación de calle. La cobertura del servicio de Educadores de Calle alcanza veintidós ciudades a nivel nacional y diecinueve distritos de Lima Metropolitana. Según el Inabif (2019), en septiembre de 2019, se atendieron 5.018 personas (ver Gráfico 15).

Gráfico 15. Población atendida en educadores de calle (a septiembre de 2019)



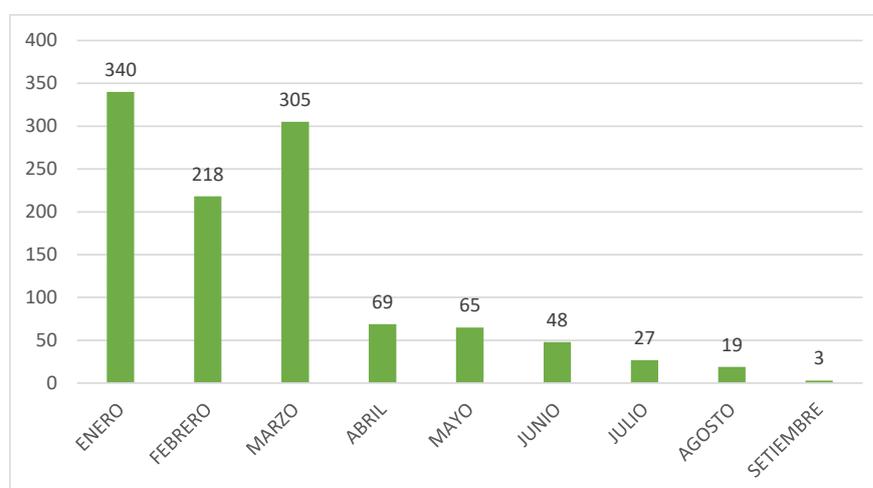
Fuente: Estadísticas Mensuales de las Unidades de Línea.
Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

Otro servicio que brinda el Inabif es el servicio de fortalecimiento familiar “Acercándonos”. Este es un servicio relacionado con la asesoría legal, consejería social y psicológica a las familias peruanas en situación de vulnerabilidad con el fin de lograr una dinámica interna que ayude a la afirmación de los roles parentales, a la convivencia democrática y al ejercicio de derechos de sus integrantes. “Acercándonos” cuenta con un equipo de profesionales, entre ellos psicólogos, abogados y trabajadores sociales; se acerca a la comunidad; y visita a las familias en

riesgo social con el propósito de ayudarlas a superar situaciones difíciles que afecten a sus miembros.

En la actualidad, “Acercádonos” está presente en seis distritos de Lima (Ancón, Puente Piedra, Carabaylo, Comas, San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho), y en las provincias de Cañete (Lunahuaná), Castrovirreyna y Cajamarca. A continuación, en el Gráfico 16, se observa la población atendida por “Acercádonos” para setiembre de 2019.

Gráfico 16. Población atendida en "Acercádonos" (a setiembre de 2019)



Fuente: Estadísticas Mensuales de las Unidades de Línea.

Elaboración: Subunidad de Planeamiento y Monitoreo (SUPM) del Inabif, 2019.

Capítulo III. Marco normativo

Para la presente investigación, se ha considerado diversa normativa del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, conforme al siguiente detalle:

1. Decreto Legislativo 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, publicado el 28 de junio de 2008.
2. Reglamento del Decreto Legislativo 1057, aprobado por Decreto Supremo 075-2008-PCM y modificatorias, publicado el 25 de noviembre de 2008.
3. Decreto Legislativo 1023, publicado el 21 de junio de 2008, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), como organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, con la finalidad de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil.
4. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada por Decreto Supremo 004-2013-PCM, publicada el 9 de enero de 2013, a través de la cual se establece el servicio civil meritocrático como uno de los pilares de la política de modernización de la gestión pública en el Estado.
5. Ley 30057, Ley del Servicio Civil, publicada el 4 de julio de 2013, la cual establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. Su finalidad es hacer que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.
6. Reglamento General de la Ley 30057, aprobado por Decreto Supremo 040-2014-PCM, publicado el 13 de junio de 2014, cuyo objetivo es regular la aplicación general de lo dispuesto en la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, conforme a lo establecido en el literal a) de su Décima Disposición Complementaria Final. En dicho reglamento, se establecen los

siete subsistemas y veintitrés procesos que integran el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Estado, los cuales deben ser tomados en cuenta para su adecuada gestión.

7. Directiva 002-2014-Servir/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 238-2014-Servir-PE, del 10 de noviembre de 2014”. A través de tal directiva, se establecen los lineamientos para que las entidades públicas, en el ámbito de la acción de sus oficinas de recursos humanos, implementen de forma progresiva los subsistemas y procesos que integran el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
8. “Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil”, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva 093-2016-Servir-PE, del 22 de junio de 2016 (Servir 2016b). Establece un modelo de competencias mínimas que debe poseer todo servidor civil: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo, los cuales deben desarrollarse sobre la base de principio éticos y valores.
9. Directiva 004-2017-Servir/GDSRH – “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación de Manual de Perfiles de Puestos – MPP”, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 312-2017-Servir-PE, del 29 de diciembre de 2017 (Servir 2018). Establece las normas técnicas y procedimientos de observancia obligatoria sobre el proceso de diseño de puestos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la elaboración y la aprobación de los perfiles de puestos para regímenes laborales diferentes al régimen de la Ley 30057, para que las entidades públicas cuenten con perfiles de puestos ajustados a las necesidades de los servicios que prestan y que les permitan gestionar los demás procesos del sistema.
10. “Guía Metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para Entidades Públicas, aplicable a regímenes distintos a la Ley 30057, Ley del Servicio Civil”, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 313-2017-Servir-PE, del 29 de diciembre de 2017. En dicha guía, se establecen las pautas metodológicas para la elaboración de perfiles de puestos (nuevos o actualización de los existentes) en los regímenes del Decretos Legislativos 276, 728 y 1057.

11. Directiva 001-2019-Servir/GDSRH – Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el régimen de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva 143-2019-Servir-PE, del 28 de octubre de 2019. Si bien dicha norma es aplicable al régimen de la Ley 30057, para la presente investigación se ha tomado en cuenta de manera referencial.
12. Directiva General 002-2011/Inabif.DE - Normas y Procedimientos para la Contratación Administrativa de Servicios, aprobada por Resolución de la Dirección Ejecutiva 0561, del 23 de junio de 2011. El Inabif utiliza tal norma en sus procesos de selección hasta la actualidad.
13. Ley 29988, Ley que establece medidas extraordinarias para el personal docente y administrativo de instituciones educativas públicas y privadas, implicado en delitos de terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y delitos de tráfico ilícito de drogas, publicada el 18 de enero de 2013. Tiene alcance a todo órgano que se dedique a la educación, capacitación o formación, resocialización o rehabilitación.
14. Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, publicada el 24 de noviembre de 2012 (Congreso de la República 2012b), en el artículo 18, “Requisitos para postular a la Carrera Pública Magisterial”. Uno de los requisitos generales es no haber sido condenado ni tener denuncia en curso por delito de terrorismo, apología del terrorismo, delito contra la libertad sexual, delitos por corrupción de funcionarios y/o delitos de tráfico de drogas, ni haber incurrido en actos de violencia que atenten contra los derechos fundamentales de la persona y contra el patrimonio, o haber impedido el normal funcionamiento de los servicios públicos.
15. Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, aprobado por Decreto Supremo 004-2013-ED. En su artículo 44, “Medidas preventivas”, se señala que, cuando exista una denuncia administrativa o judicial por los presuntos delitos mencionados en el artículo 19 de la Ley 29944, se dispondrá de la separación preventiva del trabajador.

Capítulo IV. Marco conceptual

El presente capítulo determina los conceptos relacionados al proceso de selección que se consideraron para el desarrollo del trabajo de investigación.

1. Proceso de selección

Para efectos de la investigación, el proceso de selección está compuesto por las etapas de elaboración de perfil de puesto, convocatoria y reclutamiento, selección, y vinculación, según el Gráfico 8, en el cual se explica el diseño propio propuesto para el presente trabajo.

2. Perfil de puesto

El perfil de puesto es un documento que contiene información sobre las actividades que realiza la persona en el puesto. Debe especificar la misión del puesto de trabajo; las tareas, funciones y responsabilidades que se asumen; y las características del ocupante: formación requerida, conocimientos y competencias. Esta información es indispensable para la correcta selección de la persona que ocupará la posición.

3. Convocatoria y reclutamiento

La convocatoria y el reclutamiento constituyen un proceso mediante el cual se publicita la oferta laboral o concurso público buscando atraer la mayor cantidad de candidatos calificados que cumplan con el perfil solicitado y que ingresen efectivamente su postulación al concurso.

4. Selección

La selección es el proceso de elegir el candidato idóneo para cubrir la vacante ofertada. Este proceso consta de diferentes pruebas que buscan evaluar los conocimientos, competencias habilidades, aptitudes y verificación de antecedentes o denuncias en curso que puedan afectar el bienestar de la población objetivo.

5. Vinculación

La vinculación es el proceso mediante el cual se formaliza la contratación del postulante ganador del proceso de selección o concurso público. En esta etapa, se firma el contrato de trabajo y se verifica que toda la documentación y declaraciones realizadas por el postulante sean verídicas, buscando asegurar que la persona pueda realizar sus funciones con calidad, y que, a su vez, no ponga en riesgo el bienestar y seguridad del público objetivo.

6. Competencias

Son las habilidades blandas o intrínsecas que poseen las personas, las cuales son tomadas en cuenta en los procesos de selección de personal para determinar si un candidato es idóneo para asumir determinadas funciones y/o responsabilidades.

7. Entidades públicas con mejor reputación en el país

Para este trabajo se ha tomado como referencia los resultados de la XVI Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima 2016 (Cámara de Comercio de Lima [CCL] 2016), la XVII Encuesta Anual de Ejecutivos de la CCL 2017 (Diario El Comercio 2017), la XVIII Encuesta Anual de Ejecutivos de la CCL 2018 (CCL 2018) y la XIX Encuesta Anual de Ejecutivos de la CCL (CCL 2019). A partir de estas publicaciones, se ha seleccionado al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), a la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS), al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), entre otros organismos, para realizar las entrevistas de *benchmarking*.

Capítulo V. Marco metodológico

En esta parte, se presentará la metodología seguida durante la investigación, que comprende el diseño de la investigación, el procedimiento de recolección de datos y su análisis, los instrumentos empleados, y la muestra.

1. Diseño de la investigación

Para la presente investigación, se utilizó el enfoque cualitativo, que se concentra «en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto» (Hernández Sampieri *et al.* 2014: 358). Los autores establecen seis tipos de diseños para la investigación cualitativa: (i) teoría fundamentada, (ii) diseños etnográficos, (iii) diseños narrativos, (iv) diseños fenomenológicos, (v) diseños de investigación-acción y (vi) estudios de caso cualitativos, y precisan que pueden yuxtaponerse.

Asimismo, en esta investigación cualitativa, se ha utilizado el diseño investigación-acción. Según Hernández Sampieri *et al.* (2014: 497), su finalidad es «comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente», y comprende tres fases: «observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras)». Su aplicación puede ser de forma cíclica.

El resultado de este trabajo de investigación se materializará en una propuesta de lineamientos para la mejora del proceso de selección de personal en el Programa Integral Nacional para Bienestar Familiar (Inabif), el cual no será puesto en práctica. Esta es una de las limitaciones que se ha advertido para el presente estudio; no obstante, dichos lineamientos contendrán propuestas coherentes y reales para solucionar el problema de la investigación.

2. Recolección de datos e información

Para el proceso de investigación, se recopilaron diversos datos e información proporcionada en distintos momentos por personal de la Subunidad de Potencial Humano del Inabif, tales como

datos estadísticos del personal, número de servidores y puestos, estructura orgánica de la entidad, normas internas, documentos, y mapas de procesos, así como en entrevistas no estructuradas o abiertas realizadas al personal. La información fue organizada y sirvió para obtener datos estadísticos que corroboraban el problema.

La información obtenida permitió formular un diagnóstico general de cómo el Inabif llevaba a cabo sus procesos de selección de personal; este diagnóstico fue corroborado y se obtuvo información más detallada al respecto a través de entrevistas no estructuradas efectuadas al personal de la Unidades de Servicio y de Desarrollo (ver Anexo 9), lo cual ayudó a lograr un conocimiento más amplio del problema, pues la información provenía directamente de donde se presentaba. Paralelamente, se revisó normativa emitida por el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos a cargo de Servir, así como bibliografía especializada y la hallada en los portales institucionales de Servir y el Inabif.

Una vez obtenida la información suficiente, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a especialistas en reclutamiento de entidades públicas con mayor reputación en el país (ver Anexo 8) con el fin de realizar el *benchmarking* correspondiente. Dichas entrevistas previamente fueron validadas por tres expertos. Así también, se aplicaron entrevistas a expertos para conocer sus opiniones y experiencias, las cuales, junto a la información obtenida del *benchmarking* (ver Anexo 8), ayudaron a proponer mejoras al proceso de selección de personal en el Inabif.

3. Instrumentos

Al no ser estandarizados los instrumentos (ver Anexo 4) que se emplean en una investigación cualitativa, se utilizaron información y datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias. Asimismo, se emplearon entrevistas semiestructuradas de buenas prácticas (*benchmarking*); entrevistas no estructuradas, aplicadas al personal del Inabif; y entrevistas semiestructuradas, aplicadas al personal especialista en selección de las entidades públicas con mayor reputación, a expertos sobre la materia y a entidades con población objetivo similar a la del Inabif.

4. Muestra

Considerando que las plazas convocadas por el Inabif entre 2016 y marzo de 2019 (ver Tabla 2) han sido en promedio 306, se ha establecido una muestra de seis casos, que está dentro del tamaño de muestra recomendado por Hernández Sampieri *et al.* (2014), quienes refieren que,

para el estudio de casos, el tamaño sugerido es de seis a diez muestras y, si el estudio es a profundidad, de tres a cinco.

Capítulo VI. Descripción, análisis y propuesta (D. A. P.)

1. Descripción y análisis

Para identificar las oportunidades de mejora del proceso de selección de personal del Inabif, en un primer momento, se revisaron y analizaron las fuentes secundarias contenidas en la documentación entregada por el Inabif y recogida de los portales web institucionales, tales como las resoluciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; las resoluciones internas del Inabif; directivas; documentos de gestión, normas y procedimientos de contratación; entre otros documentos.

En un segundo momento, se recabó información de fuentes primarias, directamente relacionadas con el proceso de selección en la institución, a través de entrevistas preliminares y entrevistas semiestructuradas al personal de la Subunidad de Potencial Humano, la unidad de línea USNNA y de las unidades más pequeñas, como los centros de acogida y los centros de atención.

Seguidamente, se tomaron como muestra seis procesos de selección llevados a cabo por el Inabif en 2019 bajo el régimen CAS para cubrir plazas de personal que está en contacto con la población objetiva (ver Anexos 1 y 2); del análisis de los mismos, se comprobó que el perfil solicitado era genérico, a pesar de que la población objetivo tenía distintas características (niñas, niños, adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores), y sus necesidades eran diferentes.

Además, se advirtió que la Subunidad de Potencial Humano realiza únicamente las etapas de convocatoria y reclutamiento, selección y vinculación de personal, según se encuentra regulado en la Directiva General 002-2011/Inabif.DE - “Normas y Procedimientos para la Contratación Administrativa de Servicios”, aprobada por Resolución de la Dirección Ejecutiva 0561, del 23 de junio de 2011 (Inabif 2011), aún vigente. El proceso empieza desde que le llega el requerimiento con el perfil genérico; es decir, no realiza el levantamiento o validación del perfil, ya que esta tarea recae en las Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo.

En general, la información recogida se ha ordenado teniendo en cuenta las cuatro etapas del proceso de selección consideradas para esta investigación: (i) levantamiento de perfil del puesto, (ii) convocatoria y reclutamiento, (iii) selección, y (iv) vinculación.

La Directiva General 002-2011/Inabif.DE, que contiene las normas y procedimientos para la contratación administrativa de servicios, señala que la finalidad del proceso de selección es «optimizar los procedimientos de contratación del personal CAS, teniendo en cuenta los criterios de simplicidad, agilidad, eficiencia; y cumplir la normativa pertinente». Estos criterios podrían ser mejor gestionados para lograr tal objetivo. A continuación, se presenta un detalle de los aspectos más importantes encontrados.

1.1 Levantamiento de perfil de puesto

Hasta octubre de 2019, el proceso de selección del personal que está en contacto con la población objetivo se realizaba con un perfil genérico (Anexo ED1: Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano del Inabif, ver Anexo 9), sin diferenciar la unidad de servicio, unidad de desarrollo o el tipo de centro de acogida residencial (CAR), etc. Si bien el requerimiento que realiza el director o coordinador del centro de acogida especifica en la mayoría de los casos la especialidad profesional que se necesita cubrir (Anexo ED7: Directora CAR DOMI de Ate, ver Anexo 9), el requerimiento desde la unidad llega a la Subunidad de Potencial Humano con un perfil genérico. Por lo tanto, se realizan los procesos de selección con un perfil que no está necesariamente diseñado para cubrir la necesidad específica del tipo de centro de acogida residencial que lo requirió, ya sea para un hogar para niñas, niños y adolescentes, para adultos mayores o para personas con discapacidad, o para la población específica que atenderá.

La unidad de servicio no levanta o valida el contenido del perfil de puesto o términos de referencia con el centro de acogida solicitante antes de pasarlo a la Subunidad de Potencial Humano (Anexo ED8: Directora CEDIF Pestalozzi de Cárcamo, ver Anexo 9). A su vez, la Subunidad de Potencial Humano no revisa o valida el perfil con el centro solicitante o con la unidad a la que el centro reporte, es decir que solo tramita el pedido y no emite opinión técnica sobre el mismo, conforme también se puede comprobar en la Directiva General 002-2011/Inabif.DE.

Esto podría estar ocasionando que el candidato seleccionado no se ajuste a la necesidad puntual requerida por el CAR (Anexo ED1: Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano del Inabif, ver Anexo 9) y, muchas veces, su tiempo de permanencia sea muy corto (Anexo ED5: Especialista de la USPNAA del Inabif, ver Anexo 9), lo que rompe el vínculo afectivo cuidador-beneficiario, y perjudica la situación del niño, niña, adolescente, adulto mayor o persona con discapacidad (Anexo ED7: Directora CAR DOMI de Ate, ver Anexo 9). En las entrevistas a las áreas involucradas en el proceso de selección, uno de los temas que se mencionó fue la corta permanencia de algunos trabajadores en los centros de acogida, porque su coordinador informaba que la formación académica del seleccionado (Anexo ED1: Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano del Inabif, ver Anexo 9) no era la que requería la población por atenderse; en otros casos, el servidor, con tan solo tres días de haber ingresado al puesto, renunciaba porque aseguraba no sentirse preparado para atender situaciones de alta complejidad con menores de edad (Anexo ED5: Especialista de la USPNAA del Inabif, ver Anexo 9).

En ese sentido, Dessler y Varela Juárez (2017) sostienen que el objetivo de crear perfiles radica en establecer con detalle las especificaciones del rol o puesto para obtener un rendimiento excepcional, y debe contener las competencias, atributos personales, conocimiento y experiencia requeridos. Asimismo, dicho perfil servirá como un ancla para la creación de planes de reclutamiento, selección capacitación, evaluación y desarrollo de los puestos.

Klingner y Nalbandian (2002) también abordan descripciones de puesto tradicionales que con el tiempo han ido perdiendo efectividad y aún más en el tránsito hacia un sistema de servicio civil. Es necesario que cada puesto individual se describa por separado, no solo debido a la variedad de tareas, sino también a las capacidades, habilidades y calificaciones que debe tener cada candidato, porque, cuando esto no sucede, no se está ofreciendo ayuda a los demás procesos de las áreas de recursos humanos, como la planificación, el reclutamiento y la evaluación del personal. Los gerentes en las empresas se encuentran limitados frente a las descripciones de puesto tradicionales, pues no encuentran utilidad para el reclutamiento, orientación y fijación de metas para medir el rendimiento.

Por otro lado, Chiavenato (2015) sostiene que, en la determinación del perfil idóneo del puesto, no solo se determinan las cualidades técnicas del candidato, sino también las condiciones ambientales sociales, el equipo y la población con la que deberá realizar su trabajo, la personalidad, el comportamiento social, etcétera, y especificando si las condiciones de trabajo

son adversas o sujetas a riesgo, o si exige del ocupante adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Así mismo, indica que un perfil adecuado de puesto deberá describir en gran medida el puesto por cubrirse, y, si es necesario, describir el clima laboral y el entorno del puesto de trabajo, así como revelar cuál es el negocio y la actividad de la empresa a la que se le brindará el servicio (perfil de la empresa).

Gómez-Mejía *et al.* (2016) lo reafirman cuando señalan que determinar las características del puesto es de real importancia para el futuro desempeño del trabajador y para su rendimiento, pues un mismo puesto suele tener características que varían de acuerdo a la población o el tiempo en el que se realizan. Por ejemplo, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente en la actualidad como programador informático han cambiado con el tiempo en la medida que han evolucionado el *hardware* y *software*. Los autores señalan también que conocer la cultura de la organización es relevante para la adaptación al puesto, el rendimiento y la retención del empleado.

En las entrevistas realizadas al personal de la Subunidad de Potencial Humano del Inabif, también se mencionó que la valoración del puesto se determinaba según el histórico asignado a sus anteriores ocupantes o según el criterio del responsable del proceso (Anexo ED4: Consultor de la Subunidad Potencial Humano del Inabif para el tránsito a Servir, ver Anexo 9). Si a ello se agrega que, de la información registrada de los procesos de selección del año 2019, se conocen casos en que un mismo perfil de puesto requerido tiene diferentes remuneraciones asignadas, o la exigencia de perfil no corresponde con la remuneración asignada en las unidades de servicio (ver Anexo 7), se podría validar las afirmaciones de los especialistas de la subunidad de potencial humano y los centros de acogida entrevistados. Ellos expresan que los sueldos de los puestos para los centros no son atractivos para profesionales con experiencia y son aceptados por profesionales recién egresados, que, luego de un año de ganar experiencia, buscan mejores remuneraciones (Anexo ED5: Especialista de la USPNA del Inabif, ver Anexo 9).

En ese sentido, Klingner y Nalbandian (2002) afirman que, en la adjudicación de puestos públicos, además del conflicto sobre los valores que intervienen, las personas con la calificación o estudios requeridos también se enfrentan con la dificultad de disponer de escasos recursos, pues, en la demanda y en la disponibilidad de la fuerza laboral para los empleadores gubernamentales, intervienen significativamente los factores demográficos, los elementos económicos y políticos, y el entorno legal del empleo público. Debe buscarse, según los autores, la transformación a procedimientos de reclutamiento, selección y promoción, que posibiliten su

implementación con regularidad, que sean costo-efectivos y que ofrezcan un trato justo a los solicitantes.

1.2 Convocatoria y reclutamiento

Como se señaló, la Subunidad de Potencial Humano del Inabif realiza la convocatoria y reclutamiento con un perfil que no ha sido validado ni con la unidad de servicio ni con los encargados del centro solicitante. Esto ha ocasionado, como indica la analista administrativa del área de potencial humano (Anexo ED1: Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano del Inabif, ver Anexo 9), que, en algunas oportunidades, se reclute a candidatos que no se ajustan a la necesidad específica del centro. Esta situación podría ser una de las causas de la rotación constante de personal en los centros solicitantes.

Al respecto, Gómez – Mejía *et al.* (2016) señalan que el análisis detallado de puesto de trabajo ayuda al departamento de recursos humanos a preseleccionar perfiles idóneos para un puesto de trabajo y facilita la descripción del puesto al momento de la convocatoria por los medios que fuesen usados, de tal manera que el postulante pueda identificarse en la convocatoria. Asimismo, sostienen los autores, el detalle del puesto de trabajo ayuda a los que realizan la contratación a filtrar las solicitudes, pues, aparte de mencionar cuáles son las obligaciones y responsabilidades que implica cada puesto, detalla el perfil o la formación requerida.

Asimismo, sobre los costes de rotación de personal, Gómez – Mejía *et al.* (2016) sostienen que existen estimaciones que señalan que la rotación de personal supone un aproximado del 25 % del salario anual más prestaciones sociales del empleado que deja el puesto. Entre estos costos, figuran el de contratar a otra persona de reemplazo, el de los trámites y la salida del personal, el del nuevo reclutamiento que se debe realizar, el de la contratación del personal, y el de la vacante no cubierta durante el período de transición. En ese sentido, reclutar, conseguir y mantener al candidato adecuado no solo tendría un sentido en términos de gestión y dirección, sino también un sentido económico.

Al respecto, se solicitó el costo aproximado de un proceso de selección en el Inabif, el cual no se encontraba estimado; por lo tanto, tal proceso no estaría siendo valorado en horas hombre, que se invierten en volver a lanzar convocatorias declaradas desiertas o de personal que renuncia al poco tiempo de haber ingresado.

Por otro lado, según las entrevistas (Anexo ED2: Especialista en selección de la Subunidad Potencial Humano del Inabif, ver Anexo 9) y revisión de sus directivas, se constató que la convocatoria en el proceso de selección se limita a publicaciones en los portales institucionales del Inabif y Servir.

Para Gómez- Mejía *et al.* (2016), el reclutamiento debe asumirse con un enfoque centrado en el candidato, debido a que el propósito principal es encontrar empleados con las cualificaciones necesarias para los puestos de trabajos ofertados; en ese sentido, el enfoque centrado en el candidato lo hace más efectivo, mira al candidato como cliente de la organización y espera que este tome la decisión de comprar el puesto ofertado. La convocatoria y reclutamiento en su oportunidad debe vender al puesto y a la organización. Entonces, las estrategias deben dirigirse a donde están los clientes. *Facebook, Twitter y LinkedIn*, y otras redes sociales son, en estos momentos, las que se usan para conseguir contactos y encontrar ofertas laborales, puesto que muchos candidatos potenciales navegan en Internet varias horas del día y utilizan las redes como forma eficaz para contactarse.

Otro aspecto destacable en esta etapa del proceso de selección en el Inabif es que no hay un filtro curricular de requisitos obligatorios previo y el comité de selección debe revisar los currículos de todos los postulantes, lo que disminuye la eficiencia en los tiempos de trabajo del comité (Anexo ED2: Especialista en selección de la Subunidad Potencial Humano del Inabif, ver Anexo 9). Ahora bien, en el sistema de postulación vía web se solicita cumplir e ingresar los años de experiencia, según los términos de referencia de la convocatoria, por lo que este sería el único filtro preliminar.

Además, a pesar de haber postulado vía web, para que la postulación sea válida y tomada en cuenta, Inabif solicita el envío físico, vía correspondencia, del currículo documentado, lo cual genera otra dificultad para los interesados en postular al puesto de trabajo y que residen en provincia o zonas alejadas de la capital, pues, como refirió la especialista de la unidad de línea de Inabif, a veces se reciben postulaciones que llegan fuera de los tiempos establecidos, de candidatos que cumplen con los términos de referencia, pero su envío no fue entregado a tiempo por la empresa de mensajería y esto los descalifica del proceso de selección (Anexo ED5: Especialista de la USPNA del Inabif, ver Anexo 9).

Estas deficiencias en la convocatoria y reclutamiento hacen más difícil que se cubran los concursos públicos, lo cual, según las entrevistas al personal de Inabif, origina que algunos

concursos públicos sean declarados desiertos y no sean cubiertos oportunamente (Anexo ED4: Consultor de la Subunidad Potencial Humano del Inabif para el tránsito a Servir, ver Anexo 9).

1.3 Selección de personal

Inabif viene llevando a cabo su proceso de selección del personal en tres etapas: la evaluación curricular, la evaluación psicológica y una entrevista personal, tal como lo establece el punto 6.3 de la Directiva General 002-2011/Inabif.DE.

Conforme se ha señalado, en el Manual de Procesos del Inabif se ha indicado que la población objetivo del Inabif es atendida por el personal de las Unidades de Servicio, con lo cual busca «contribuir con el desarrollo integral de las familias en situación de vulnerabilidad y riesgo social, con énfasis en niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad en situación de abandono, y propiciar su inclusión en la sociedad y el ejercicio pleno de sus derechos».

Este fin se persigue a través del cumplimiento de sus objetivos generales propuestos. Cuatro de sus cinco objetivos buscan proteger y prevenir a niños, niñas y adolescentes; a personas con discapacidad; a personas adultas mayores; y a familias de situaciones de abandono y riesgo social. Es decir, mediante el accionar de sus cuatro unidades de línea, el Inabif busca concretar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Estos objetivos se lograrán con eficiencia en la medida que el personal seleccionado sea el idóneo para cada una de las unidades de línea (USPNNA, USPPD, USPPAM y UDIF). En este sentido, la selección de personal debe llevar a escoger al mejor candidato, evaluando no solamente los conocimientos que pueda demostrar en su especialización profesional, sino también que pruebe contar con las capacidades y habilidades propias del candidato que le permitan desempeñar con éxito las tareas de cada una de las unidades de línea.

Mediante las dos evaluaciones mencionadas y la entrevista personal a los candidatos, no se estaría logrando identificar si ellos cuentan o no con las competencias necesarias para cumplir con cada una de las funciones y objetivos que se proponen las unidades de servicio y se estaría seleccionando a personas que tal vez no sean idóneas para el puesto requerido (Anexo ED8: Directora CEDIF Pestalozzi de Cárcamo, ver Anexo 9).

En el *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil* (Servir 2016b), se señala que las competencias por evaluar son de vital importancia para alcanzar resultados institucionales, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario a partir del accionar del trabajador con vocación de servicio, que demuestre orientación a valorar al usuario, conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción. En este mismo documento, Servir establece tres competencias transversales fundamentales: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo, que son aplicables para todos los servidores públicos que se encuentren en los Decretos Legislativos 276, 728, 1057, y los comprendidos en la Ley 30057. El documento en mención determina la necesidad de que todo servidor público o los que quieren acceder al servicio civil tengan mínimamente dichos requisitos, además de los que se puede exigir según el tipo de puesto.

1.4 Vinculación

Pese a que el Inabif solicita la Declaración Jurada de Condiciones y la Declaración Jurada de no registrar Antecedentes Penales en la Etapa de Convocatoria (Anexos 1 y 2 de su Directiva General 002-2011/Inabif.DE), vuelve a solicitar estas mismas declaraciones en la etapa de suscripción y registro de contrato.

La lista de declaraciones juradas que solicita el Inabif es la siguiente:

- Declaración Jurada de Condiciones – Contratación Administrativa de Servicios
- Declaración Jurada de no Registrar Antecedentes Penales
- Declaración Jurada de Incompatibilidad de Ingresos (Anexo 11 de la Directiva General 002-2011/Inabif.DE)
- Declaración Jurada de Parentesco (Anexo 12 de la Directiva General 002-2011/Inabif.DE)
- Declaración Jurada de no estar inscrito en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos (Anexo 13 de la Directiva General 002-2011/Inabif.DE)
- Declaración Jurada de Elección de Régimen de Pensiones (Anexo 11 de la Directiva General 002-2011/Inabif.DE).

Como se expuso, en las cuatro etapas del proceso de selección consideradas para esta investigación – levantamiento de perfil del puesto, convocatoria y reclutamiento, selección, y vinculación –, se han identificado oportunidades de mejora, que, de no prestárseles atención, podrían afectar el desempeño institucional del Inabif, generar mayores gastos administrativos y

de personal, mejorar en el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas institucionales, y, sobre todo, afectar el bienestar de su público objetivo.

Por otro lado, se realizaron entrevistas de *benchmarking* para identificar las mejores prácticas en cuanto a procesos de selección de personal (ver Anexo 8). De las entrevistas se recoge lo siguiente:

- Un 50 % de las entidades encuestadas considera que la etapa más importante del proceso de selección de personal es el levantamiento del perfil de puesto y el otro 50 %, la etapa de entrevista personal.
- El 100 % de las entidades encuestadas emplea redes sociales para difundir sus procesos de selección. El 50 % de ellas indican que publican en Talento Perú (Servir) y 25 % indican que lo hacen en Empleo Perú (antes manejado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, pero actualmente manejado por Servir). El 100 % publica en diversas bolsas de trabajo de universidades. El 75 % cuenta con portal institucional para lanzar sus procesos de selección y un 25 % asiste a ferias laborales.
- Sobre las entrevistas personales, el 100% de las entidades encuestadas realiza la entrevista final. El 25 % de las entidades encuestadas indica que emplea entrevistas estructuradas, otro 25 % emplea un protocolo y formatos para el desarrollo de esta etapa, un 25 % realiza una entrevista inicial y una entrevista final, y el último 25% emplea un método tradicional de entrevista.

2. Propuesta estratégica

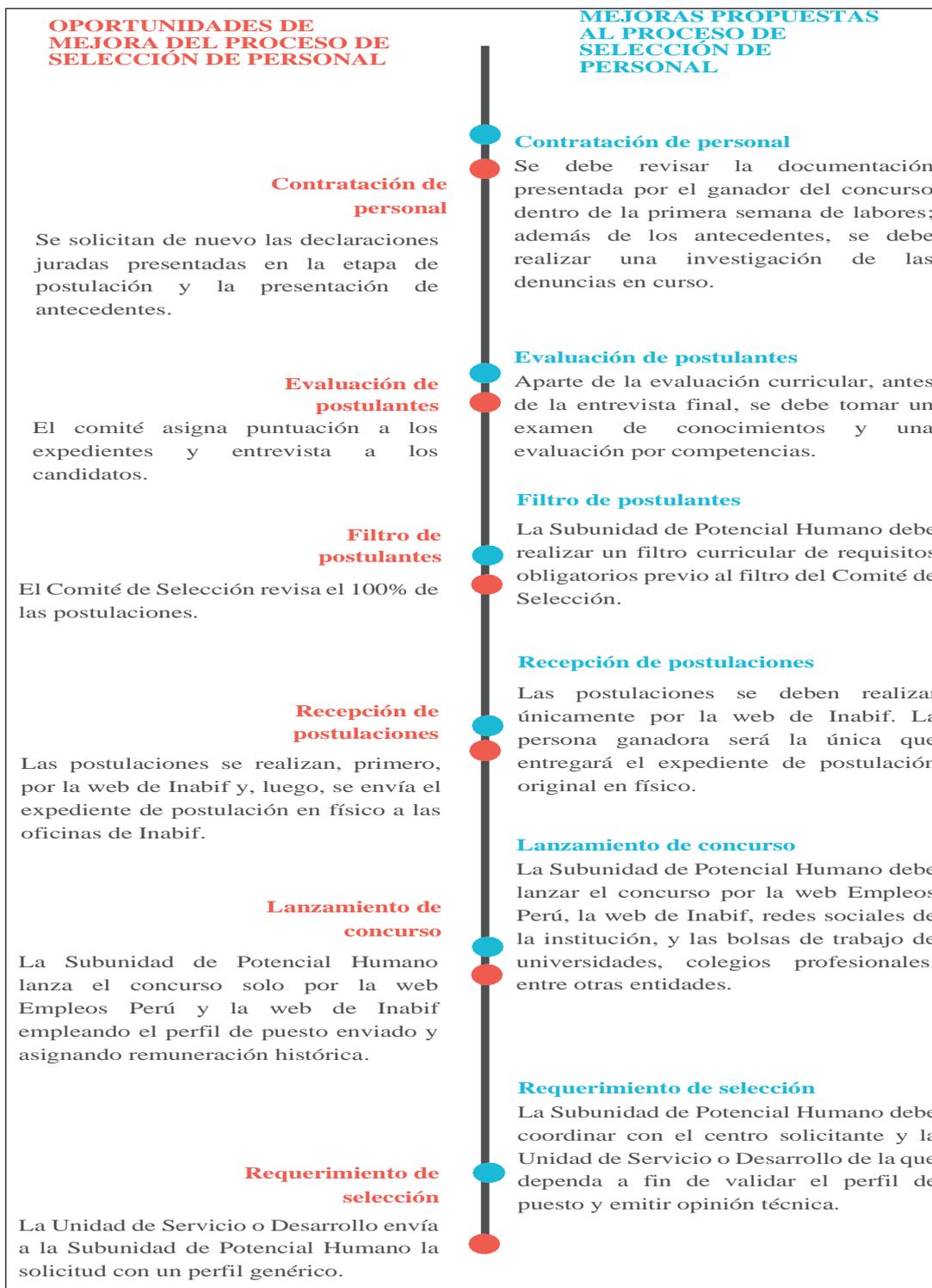
Una vez detectados los principales problemas que se presentan en el desarrollo del proceso de selección del Inabif y analizando sus causas, se consideró una serie de propuestas para mejorar el desarrollo de dicho proceso. Las tres alternativas consideradas fueron las siguientes:

- **La tercerización del proceso de selección, en una o más etapas, salvo la etapa de entrevista final:** esta alternativa requiere de costeo y solicitud de presupuesto adicional, por lo que no se estima viable por el momento.
- **La creación de un programa formativo para cuidadores, en el que se pueda reclutar a jóvenes de institutos y universidades, para brindarles capacitación de alto estándar y que firmen un compromiso de permanencia por determinado tiempo:** se buscaría apoyo

de financiamiento externo, por ejemplo, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) o de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Sería un programa similar al del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) o la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), pero dirigido a profesionales de salud y educación. Se calcula que el diseño, la aprobación y la ejecución del programa durarían aproximadamente dos años; por ello, no se considera viable por el momento.

A continuación, en el Gráfico 17, se detallan los principales problemas encontrados y las alternativas de solución propuestas.

Gráfico 17. Oportunidades de mejora vs. Mejoras propuestas al proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **La propuesta de lineamientos para la mejora del proceso de selección de personal en el Inabif:** esta alternativa ofrece propuestas de solución para cada uno de los problemas detectados en el proceso de selección; además, toma en consideración la capacidad económica y operativa de Inabif, a fin de poder ofrecer una alternativa de solución que

pueda ser realmente aplicada en corto tiempo, apuntando a lograr mejoras en los resultados del proceso con la mayor brevedad posible.

3. Lineamientos de mejora para el proceso de selección de personal en el Inabif

3.1 Levantamiento de perfil de puesto

A fin de que la Subunidad de Potencial Humano del Inabif cuente con los perfiles de puestos idóneos para lanzar cada concurso público, se recomienda lo siguiente:

- Establecer los tipos de puesto estándar para los puestos pertenecientes a Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo, y definir perfiles estándar para cada puesto identificado.
- Determinar remuneraciones para cada puesto, tomando como referencia los sueldos establecidos en otros programas del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, debido a que en las entrevistas se ha identificado que existen otros programas del ministerio que cuentan con un perfil similar de puesto con un mayor sueldo asignado. Se debe incluir el factor de zona alejada o complejidad de la zona al momento de establecer la remuneración.
- Precisar los requisitos mínimos de formación y experiencia, considerando que el perfil puede adaptarse o flexibilizarse dependiendo del sustento brindado por la unidad solicitante, y esta solicitud debe ser aprobada por el Comité de Selección.
- La Subunidad de Potencial Humano validará y modificará o actualizará los perfiles de puesto en coordinación con el centro de acogida o centro de atención solicitante y con las Unidades de Servicios a las que le reporta, que posteriormente serán aprobados por el Comité de Selección; en caso de que se utilice el perfil estándar aprobado sin ninguna modificación, no se requerirá la conformidad del Comité de Selección. Esto garantizará que las necesidades de los centros y los perfiles de puesto buscados estén alineados; aun cuando se empleen perfiles genéricos, estos serían los correctos.
- Para ello, se debe modificar o sustituir la Directiva General 002-2011/Inabif.DE, indicando que la Subunidad de Potencial Humano tiene la competencia para realizar los

cambios y validaciones necesarias para obtener el perfil de puesto correcto y actualizado según las necesidades de los centros solicitantes.

Estas propuestas implican una variación de los subsistemas de ‘Organización del Trabajo y su Distribución’ y ‘Gestión de la Incorporación’, propuestos por Servir. Sin embargo, se considera que el Inabif podrá implementarla, debido a que para su aplicación se empleará al equipo de potencial humano con el que cuenta actualmente y no se incrementará el costo; es decir, el Inabif ya cuenta con la capacidad técnica y presupuesto requerido. Esta modificación es necesaria a fin de optimizar el ‘proceso de selección’ hasta que la entidad decida iniciar el tránsito al régimen del servicio civil y su consecuente conclusión.

3.2 Convocatoria y reclutamiento

En la fase de convocatoria, se recomienda que la difusión de los concursos públicos no solo se realice en la plataforma de Servir y la del Inabif, sino en redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter; bolsas de trabajo de universidades que tengan las carreras que se soliciten en los perfiles (ver Anexo 6); bolsas de trabajo gratuitas como Indeed, Computrabajo, Bumeran, Laborum y Aptitus; y bolsas de trabajo de otras organizaciones relacionadas al sector o la carrera, como colegios profesionales y la Comisión Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis), tal y como lo vienen realizando organizaciones representativas del sector, que lograron ser entrevistadas para este trabajo de investigación, tales como la SBS, el BCRP, el Indecopi y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

Con respecto a la fase de reclutamiento, se recomienda que la recepción de los expedientes sea virtual (por correo o adjunto a la misma página web de Inabif) y solo se soliciten los documentos en físico a los ganadores. Esto se debe hacer a fin de reducir los casos de postulantes que, aun cuando cumplen con el perfil, quedan descalificados debido a que envían la documentación en físico desde provincia o de zonas alejadas de la capital, y esta documentación llega después de la fecha de cierre de postulación por demora del correo o servicio de transporte de correspondencia.

3.3 Selección de personal

En la fase de selección, se sugiere que el equipo de potencial humano realice un filtro curricular previo con el objetivo de que únicamente los postulantes que cumplan rigurosamente con el perfil sean evaluados por el comité de selección. Esto ayudará a optimizar los tiempos del proceso y a descargar la agenda del comité que ocupa otros cargos en la entidad.

Con respecto a las evaluaciones que se requieren durante el proceso de selección, se recomienda que, aparte de la evaluación curricular –valoración de experiencia– y la evaluación psicológica –confirmación de que la persona está apta psicológicamente para trabajar con población vulnerable y casos complejos propios de este grupo humano, como violencia física, psicológica, diversos problemas por discapacidad o enfermedad–, se agregue lo siguiente:

- **Examen de conocimientos:** a fin de verificar que la persona cuenta con los conocimientos mínimos indispensables que requiere la posición, los cuales toman mayor relevancia considerando la vulnerabilidad y criticidad del público objetivo a atender. Para ello, el examen debe ser elaborado por el centro y/o unidad solicitante y aprobado por el Comité de Selección. Este examen deberá ser actualizado cada vez que se realice un nuevo concurso para el mismo perfil, y podría ser tomado de manera presencial o virtual, según las necesidades del proceso de selección.
- **Evaluación por competencias:** con el objetivo de determinar la idoneidad de la persona para desarrollar las funciones complejas del puesto, las cuales toman mayor relevancia debido a la criticidad de la población objetiva atendida. Se propone que se evalúen las competencias transversales de orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo propuestas por Servir, y las competencias específicas para atención al público objetivo, como la diversidad e inclusión, la integridad, el compromiso y el trabajo con la gente, que emplea Unicef.

Ambas evaluaciones pueden ser desarrolladas por profesionales del Inabif con el propósito de no incurrir en mayores gastos que requieran solicitar ampliación de presupuesto. Asimismo, el jefe directo de la posición en concurso o un servidor delegado por este con experiencia y conocimientos del puesto debe participar en la etapa de examen de conocimientos para absolver cualquier consulta de los participantes e intervenir en la etapa de entrevista personal con el propósito de brindar sus apreciaciones sobre los candidatos. Esta opinión será escuchada, mas no contará como voto o calificación, salvo que sea un miembro formal del Comité de Selección. Respecto de la etapa de entrevista personal, se propone que los psicólogos del Inabif capaciten

al Comité de Selección en entrevistas por competencias a fin de garantizar que esta etapa se desarrolle de la mejor forma posible.

En cuanto a las competencias por evaluar, para las competencias transversales se propone que se empleen las propuestas por Servir, las cuales son orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo. Estas abarcan las principales características que deben tener los trabajadores del sector público, las cuales deben expresar una orientación al bienestar de la sociedad. Respecto de las competencias específicas, se realizó una entrevista a Fernando Bolaño, oficial de Educación de Unicef, que es una organización que atiende a un público objetivo similar al Inabif; de esta entrevista y la información de su página web institucional, se seleccionan y se propone que se empleen como competencias específicas la diversidad y la inclusión, la integridad, el compromiso y el trabajo con la gente (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef] 2020). Debido a que una posición de contacto con la población objetivo debe tener especial sensibilidad a la problemática de la población atendida, se deben conocer a cabalidad los procedimientos y la base legal necesaria para atender la diversidad de casos que se presenten de la manera más adecuada.

Además, se recomienda establecer el peso de la nota de cada una de estas etapas según el perfil de puesto. Por ejemplo, para un puesto de especialista, la nota del examen de conocimientos debería tener mayor peso que la evaluación curricular; por otro lado, en caso de un puesto de atención permanente en un CAR, la evaluación por competencias debería ser la etapa con uno de los pesos más altos.

Antes de iniciar la etapa de vinculación, luego de que se determine el ganador del concurso, se recomienda verificar la documentación presentada antes del inicio de labores, ya que, de acuerdo con la entrevista al técnico administrativo de la Subunidad Potencial Humano, Martín Murillo (ver Anexos 4 y 9), se han presentado casos en los que la verificación de la información se ha concretado posteriormente al inicio de labores, pero dentro del periodo de prueba. Asimismo, se sugiere evaluar la posibilidad de incorporar la verificación de antecedentes, denuncias y procesos judiciales o penales en curso, debido a la criticidad del público objetivo con el que se mantendrá contacto. Una persona que trabaja con población vulnerable que tenga una o más denuncias por violencia física o emocional u otro tema que pueda afectar su correcto desempeño en el puesto significa un alto riesgo para el bienestar del público objetivo, el cumplimiento de los objetivos institucionales y la reputación del Inabif. Esta verificación de denuncias pueda estar amparada bajo el ámbito de la Ley 29988 (Congreso de la República

2012a), y en la Ley 29944 (Congreso de la República 2012b) y su reglamento (Congreso de la República 2013b) a fin de que el personal de labores educativas, administrativas o de otra índole que mantenga relación directa con el público objetivo no sea contratado en caso de que tenga sentencias o denuncias, o, de ser el caso, con el objetivo de que sea retirado del trabajo justificadamente en caso de apología al terrorismo, violencia sexual y delitos por tráfico de drogas. El ámbito de aplicación de esta ley incluye todo órgano cuyo fin sea la educación, capacitación o formación, resocialización o rehabilitación; en este caso, puede incluirse a Inabif dentro de estas dos últimas categorías. El artículo 44 del reglamento de la Ley 29944, para el caso del magisterio, se valida de separación por el caso de denuncias y no se requiere de una sentencia.

Ya que la Ley 29944 y su reglamento refieren solo al personal del magisterio, y no al personal del sector salud, se recomienda que por el momento se empiece la verificación con este tipo de puestos y que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables solicite una ley similar para todo tipo de personal que trabaje bajo su jurisdicción en contacto con la población objetivo principalmente.

El orden de las evaluaciones sería el siguiente: (i) evaluación curricular por potencial humano, (ii) evaluación curricular por el comité de selección, (iii) examen de conocimientos por potencial humano, (iv) evaluación psicológica por potencial humano, (v) evaluación por competencias por potencial humano, y (vi) entrevista final por el comité de selección.

3.4 Vinculación

Con relación a la etapa de vinculación, se recomienda realizar la verificación de la información presentada y de las declaraciones juradas antes de que el nuevo trabajador inicie labores, a fin de disminuir el riesgo de que una persona no idónea trabaje atendiendo a la población objetivo de la institución. Actualmente, algunas de estas verificaciones se realizan después de que el nuevo trabajador ha empezado sus labores, pero dentro del tiempo en el que está vigente el periodo de prueba.

La propuesta estratégica se materializa en la propuesta de lineamientos de mejora del proceso de selección de personal del Inabif (ver Anexo 10).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Dada la naturaleza del servicio que brinda el Inabif, resulta indispensable mejorar su proceso de selección de personal, pues las personas como recurso resultan aún más fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, ya que representan el insumo para brindar el servicio que mejorará la calidad de vida de las niñas, niños, adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores. Ello está directamente relacionado con los objetivos de la entidad y de impacto directo en la reducción de los problemas socioeconómicos que existen en el Perú.
- Del análisis situacional de Inabif, se han identificado la siguiente oportunidad de mejora:
 - El proceso de selección del Inabif tiene oportunidades de mejora que podrían implementarse sin necesidad de asignación de presupuesto adicional, pero sí con una reestructuración de funciones e involucramiento del personal de los centros de atención y centros de acogida con un rol más activo, especialmente en la etapa de evaluación por competencias.
- En cuanto a las herramientas empleadas en los procesos de selección por las entidades públicas con mejor reputación y otras del sector privado, se han identificado las siguientes:
 - *Softwares* para la gestión integral del proceso de selección como SAP o Primavera
 - *Softwares* para la toma de prueba de conocimientos, como en el caso del OEFA
- Con relación a las mejores prácticas empleadas en los procesos de selección por las entidades públicas con mejor reputación y otras del sector privado, se han identificado las siguientes:
 - Publicar las convocatorias de los procesos de selección en las redes sociales institucionales como LinkedIn, Facebook y Twitter; en bolsas de trabajo de universidades que ofrezcan las carreras que se soliciten en los perfiles (ver Anexo 6); en bolsas de trabajo gratuitas como Indeed, Computrabajo, Bumeran, Laborum y Aptitus; y

- en bolsas de trabajo de otras organizaciones relacionadas al sector o la carrera, como colegios profesionales y Conadis
- Realizar entrevistas por competencias para determinar la idoneidad del candidato para el puesto en concurso
 - Realizar exámenes de conocimiento a todos los puestos, buscando comprobar que cuenta con el conocimiento requerido para cubrir el perfil de puesto
- Si bien el análisis del proceso de selección se ha centrado en las Unidades de Servicio y la Unidad de Desarrollo, las mejoras propuestas pueden aplicarse a otros procesos de las diferentes unidades orgánicas del Inabif e inclusive a otras instituciones que aún no hayan pasado por el tránsito al régimen de la Ley 30057 o que estén en inicio del proceso.
 - De la investigación y las entrevistas realizadas, se concluye que las etapas más relevantes para el proceso de selección son las de diseño de los perfiles de puesto, la de evaluación por competencias y la de entrevista final, puesto que incrementan la posibilidad de la elección de candidatos idóneos para cubrir las plazas concursadas.
 - El uso de la tecnología es indispensable para un mejor manejo de los procesos de selección, más aún si una entidad es desconcentrada, como en el caso del Inabif.

2. Recomendaciones

- Se debe buscar la equidad interna intersectorial a fin de que el Inabif no compita por los mismos profesionales con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) o el Ministerio de Educación (Minedu), que pagan remuneraciones superiores. Se sugiere identificar y levantar los perfiles de puesto y asignar una escala salarial competitiva en comparación con otros programas del Midis o del Minedu.
- Aparte de la solicitud de antecedentes penales, policiales y judiciales, se recomienda realizar verificaciones sobre denuncias en curso, pues personal con denuncias sobre violencia, maltrato o violación representa un alto riesgo para la población objetivo del Inabif.
- Se recomienda poner especial énfasis en la evaluación de periodo de prueba, pues, en el desarrollo del trabajo, realmente se puede observar si la persona cuenta con las aptitudes requeridas para desempeñarse en el puesto y aportar al bienestar de la población objetivo atendida.

- Se debe trabajar en una estrategia de marca empleadora para Inabif a fin de atraer a los mejores postulantes y que estos estén alineados con la misión y visión de la entidad.
- Se recomienda realizar *focus group* con los egresados del Inabif de los últimos dos años con el objetivo de evaluar su reinserción en la sociedad y su desarrollo en ella, y así determinar oportunidades de mejora en el servicio que brinda la institución, y, por ende, en el diseño de los perfiles de puestos e identificación de competencias específicas para reclutar servidores idóneos para la institución.
- Se sugiere crear un programa de soporte para que los trabajadores prevengan o traten el síndrome de agotamiento laboral.
- Se recomienda generar alianzas con organizaciones no gubernamentales que traten con similar público objetivo a fin de que puedan ser socios estratégicos y así trabajar conjuntamente en los locales del Inabif y/o zonas de influencia.
- Para fortalecer los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Inabif, se recomienda convertir a la Subunidad de Potencial Humano en una Unidad de Recursos Humanos, independiente de la Unidad de Administración.

Bibliografía

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2012). "Los regímenes laborales en el Perú". *Autoridad Nacional del Servicio Civil*, 30 de abril de 2012, fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2016a). "Directiva N° 002-2016-SERVIR/GDSRH. Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el Régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil". *Autoridad Nacional del Servicio Civil*, 12 de abril de 2016, fecha de consulta: 5/04/2019. <https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Res060-2016-SERVIR-PE_version_el_peruano.pdf>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2016b). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N°093-2016- SERVIR-PE. Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. Lima: Servir.

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2017). "Guía metodológica para el proceso de selección por concurso público de méritos en las entidades públicas". *Autoridad Nacional del Servicio Civil*, 29 de diciembre de 2017, fecha de consulta: 4/04/2019. <<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res315-2017-SERVIR-PE.pdf>>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2018). *Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos- MPP. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 312- 2017-SERVIR/PE*. Lima: Editora Perú del diario oficial *El Peruano*.

Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir] (2020). "Proceso de Tránsito al Nuevo Régimen del Servicio Civil. Entidades en Tránsito al Regimen del Servicio Civil por Etapa y Actividad 2013-2019". *Autoridad Nacional del Servicio Civil*, fecha de consulta: 25/02/2020. <<https://www.servir.gob.pe/proceso-de-transito-al-nuevo-regimen-del-servicio-civil/avances-en-el-proceso-de-transito/>>

Berrocal Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. Tesis doctoral. Madrid: Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2016). *XVI Encuesta Anual de Ejecutivos 2016*. Lima: Cámara de Comercio de Lima. Fecha de consulta: 10/10/2019. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion753/ed_dig_753.pdf>

Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2018). *XVIII Encuesta Anual de Ejecutivos 2018*. Lima: Cámara de Comercio de Lima. Fecha de consulta: 10/10/2019. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r857_1/encuesta%20anual%20de%20ejecutivos.pdf>

Cámara de Comercio de Lima [CCL](2019). *XIX Encuesta Anual de Ejecutivos 2019*. Lima: Cámara de Comercio de Lima. Fecha de consulta: 10/10/2019. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908_1/encuesta%20anual%20de%20ejecutivos_iedep.pdf>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Fecha de consulta: 12/10/2019. Disponible en: <<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10ª ed. Ciudad de México: McGraw- Hill Interamericana.

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid [COP] (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Fecha de consulta: 22/08/2019. Disponible en:

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Mwsnfi9wOF0J:www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>>

Congreso de la República (2012a). *Ley 29888. Ley que establece medidas extraordinarias para el personal docente y administrativo de instituciones educativas públicas y privadas, implicado en delitos de terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y delitos de tráfico ilícito de drogas; crea el regíitro de de personas condenadas o procesadas por terrorismo, apología al terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y tráfico ilícito de drogas y modifica los artículos 36 y 38 del Código Penal*. Lima: Congreso de la República. Fecha de consulta: 23/02/2020. Disponible en: <www.gob.pe/: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118468-29988>>

Congreso de la República (2012b). *Ley 29944, Ley de la Reforma Magisterial*. Lima: Congreso de la República. Fecha de consulta: 12/04/2019. Disponible en: <<http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-29944/ley-29944-ley-de-reforma-magisterial-24-11-2017.pdf>>

Congreso de la República (2013a). *Ley del Servicio Civil*. Lima: Congreso de la República. Fecha de consulta: 20/04/2019. Disponible en: <<https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>>

Congreso de la República (2013b). *Ley de Reforma Magisterial. Ley N° 29944. Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. D. S. N.° 004-2013-ED*. Lima: Congreso de la República. Fecha de consulta: 23/02/2020. Disponible en: <<http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>>

Congreso de la República (2019). *Ley que modifica el artículo 44 de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, que detalla las características de las medidas preventivas del régimen de sanciones para los profesores*. Lima: Congreso de la República. Fecha de consulta: 23/02/2020. Disponible en: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0424620190422.pdf>

Dessler, G., y Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. 6ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Diario El Comercio (2017). “¿Qué opinan los empresarios del Congreso y Poder Judicial?”. En: *Diario El Comercio*. 30 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 12/08/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/opinan-empresarios-congreso-judicial-noticia-477587-noticia/>>

Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance*. Londres: London and Sterling.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef] (2020). *Unicef Competency Definitions*. Washington D. C.: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Fecha de consulta: 12/04/2019. Disponible en: <https://www.unicef.org/spanish/about/employ/files/UNICEF_Competiciones.pdf>

Gómez- Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Harvard Business School (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Deusto.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. Ciudad de México: McGraw W-Hill/Interamericana. Fecha de consulta: 14/12/2019. Disponible en: <<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Evolución de la pobreza monetaria 2017-2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 16/08/2019. Disponible en: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf>

Klingner, D. E., y Nalbandian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: contextos y estrategias*. 4ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] (2012). “Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP. Aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”. *Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*, 26 de junio de 2012, fecha de consulta: 10/05/2019.

<https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/Decreto_Supremo_003_2012_mimp.pdf>

Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9ª ed. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.

Oficina para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2018). *La integridad pública en América Latina y el Caribe 2018-2019*. París: Oficina para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Fecha de consulta: 12/10/2019. Disponible en: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integridad-publica-america-latina-caribe-2018-2019.pdf>>

Porret, Miguel (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6ª ed. Madrid: ESIC Business & Marketing School. Fecha de consulta: 23/05/2019. Disponible en:

<<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3ORxBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=%20Gesti%C3%B3n+de+Personas,+Edici%C3%B3n+6,+ESIC+Editorial&ots=3OHcDNL-nO&sig=HF-pyZr1qRtoK0TljEwil2vBUtM#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20Personas%2C%20Edici%C3%B3n%206%2C%20ESIC%20E>>

Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros. Fecha de consulta: 16/04/2019. Disponible en: <https://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf>

Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar [Inabif] (2011). “Normas y procedimientos para la contratación administrativa de servicios”. *Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar*, 23 de junio de 2011, fecha de consulta: 30/03/2019.

<http://www.inabif.gob.pe/portalinabif/transparencia/09_resoluciones/resde/2011/rde_561.pdf>

Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar [Inabif] (2012). *Manual de operaciones*. Lima: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar. Fecha de consulta: 8/10/2019. Disponible en: <https://www.inabif.gob.pe/portalweb/documentos/RM_315_2012_MIMP.pdf>

Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar [Inabif] (2019). “Inabif en cifras”. *Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar*, fecha de consulta: 19/09/2019. <https://www.inabif.gob.pe/portalweb/portalestadisticas/consulta_usuarios.php?mapa=nacional>

Sánchez, F. (2004). *Técnicas de administración de recursos humanos*. 3 ed. Ciudad de México: Limusa Noriega.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [SGP] (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Fecha de consulta: 12/05/2019. Disponible en: <<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>>

Valle Cabrera, R., Schuler, R., Dolan , S., y Jackson, S. (2013). *La gestión de los recursos humanos*. 3ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Cuadro comparativo de concursos CAS Inabif 2019 - Hogares de acogida para niñas, niños y adolescentes

Puesto	Nro. de concurso	Nombre de hogar de acogida	Tipo	Composición de hogares*	Experiencia requerida	Habilidades y competencias requeridas	Formación académica	Características del Puesto o Cargo
Personal de atención permanente	Proceso CAS N° 356- 2019/ Inabif-CECAS	USPNNA-CAR VIDAS JUNÍN	Niñas, niños y adolescentes	Adolescentes mujeres de 12 a 17 años en su mayoría, seguidas por niñas de 1 a 5 años	* Experiencia general de dos años en instituciones públicas y/o privadas * Experiencia específica de dos años en enseñanza y/o cuidado y/o atención de niños/as en entidades públicas y/o privadas	* Habilidad en modificación de conducta, manejo de crisis y/o resolución de conflictos y/o crisis conductual de niños y/o niñas * Actitud propositiva responsable, proactiva * Liderazgo y capacidad para trabajar en equipo * Empatía y asertividad por el trabajo con niño y/o niña * Disponibilidad a incorporar nuevas estilos de crianza (flexibilidad)	Técnica básica o superior completa en educación (inicial o primaria) o salud (enfermería, obstetricia, nutricionista), o trabajo social	* Brindar protección y cuidado de la integridad moral, física, psicológica y sexual de los NNA a su cargo. Velar por el bienestar de todos los NNA a su cargo, garantizando un trato sin violencia física, psicológica y/o sexual, cruel o degradante, comunicando o denunciando a toda persona que realice actos que contravengan lo estipulado. * Brindar atención, apoyo, y asistencia personalizada a los NNA para el desarrollo de sus actividades diarias de aseo y limpieza, recreativas, educativas, alimenticias, de acuerdo a su edad, reforzando en los NNA a su cargo buenos hábitos en dichas áreas. * Promover e incentivar el desarrollo de habilidades sociales en los NNA a su cargo. * Desarrollar actividades formativas, recreativas y lúdicas con los NNA. * Brindar un trato amable y respetuoso cuando se imparta instrucciones u órdenes a los NNA. * Coadyuvar y velar por el cabal cumplimiento de las actividades relacionadas al plan integral de atención de cada NNA en coordinación directa con la psicóloga de CAR. * Llevar el registro diario de los hechos más relevantes que pudieran afectar o tener impacto en los NNA. * Garantizar que en toda medida que se adopte con relación a los NNA debe primar el interés superior del NNA y el respeto irrestricto a sus derechos. * Cumplir con las disposiciones del Código del Niño, Niña y Adolescente.
Personal de atención permanente	Proceso CAS N° 351- 2019/ Inabif-CECAS	USPNNA- CAR SAN JUAN BOSCO-LAMBAYEQUE	Niñas, niños y adolescentes	Adolescentes varones de 12 a 17 años en su mayoría	* Experiencia general de dos años en instituciones públicas y/o privadas * Experiencia específica de dos años en enseñanza y/o cuidado y/o atención de niños/as en entidades públicas y/o privadas	* Habilidad en modificación de conducta, manejo de crisis y/o resolución de conflictos y/o crisis conductual de niños y/o niñas * Actitud propositiva responsable, proactiva * Liderazgo y capacidad para trabajar en equipo * Empatía y asertividad para el trabajo con niño y/o niña * Disponibilidad a incorporar nuevas estilos de crianza (flexibilidad)	* Técnica básica o superior completa en educación (inicial o primaria) o salud (enfermería, obstetricia, nutricionista), o trabajo social	* Brindar protección y cuidado de la integridad moral, física, psicológica y sexual de los NNA a su cargo. Velar por el bienestar de todos los NNA a su cargo, garantizando un trato sin violencia física, psicológica y/o sexual, cruel o degradante, comunicando o denunciando a toda persona que realice actos que contravengan lo estipulado. * Brindar atención, apoyo, y asistencia personalizada a los NNA para el desarrollo de sus actividades diarias de aseo y limpieza, recreativas, educativas, alimenticias, de acuerdo a su edad, reforzando en los NNA a su cargo buenos hábitos en dichas áreas. * Promover e incentivar el desarrollo de habilidades sociales en los NNA a su cargo. * Desarrollar actividades formativas, recreativas y lúdicas con los NNA. * Brindar un trato amable y respetuoso cuando se imparta instrucciones u órdenes a los NNA. * Coadyuvar y velar por el cabal cumplimiento de las actividades relacionadas al plan integral de atención de cada NNA en coordinación directa con la psicóloga de CAR. * Llevar el registro diario de los hechos más relevantes que pudieran afectar o tener impacto en el NNA. * Garantizar que en toda medida que se adopte con relación a los NNA debe primar el interés superior del NNA y el respeto irrestricto a sus derechos. * Cumplir con las disposiciones del Código del Niño, Niña y Adolescente.
Personal de atención permanente	Proceso CAS N° 341- 2019/ Inabif-CECAS	USPNNA-CAR ALDEA INFANTIL SAN RICARDO	Niñas, niños y adolescentes	Adolescentes mujeres y varones de 12 a 17 años en su mayoría	* Experiencia general de dos años en instituciones públicas y/o privadas * Experiencia específica de dos años en enseñanza y/o cuidado y/o atención de niños/as en entidades públicas y/o privadas	* Habilidad en modificación de conducta, manejo de crisis y/o resolución de conflictos y/o crisis conductual de niños y/o niñas * Actitud propositiva responsable, proactiva * Liderazgo y capacidad para trabajar en equipo * Empatía y asertividad para el trabajo con niño y/o niña * Disponibilidad a incorporar nuevas estilos de crianza (flexibilidad)	* Técnica básica o superior completa en educación (inicial o primaria) o salud (enfermería, obstetricia, nutricionista), o trabajo social	* Brindar protección y cuidado de la integridad moral, física, psicológica y sexual de los NNA a su cargo. Velar por el bienestar de todos los NNA a su cargo, garantizando un trato sin violencia física, psicológica y/o sexual, cruel o degradante, comunicando o denunciando a toda persona que realice actos que contravengan lo estipulado. * Brindar atención, apoyo, y asistencia personalizada a los NNA para el desarrollo de sus actividades diarias de aseo y limpieza, recreativas, educativas, alimenticias, de acuerdo a su edad, reforzando en los NNA a su cargo buenos hábitos en dichas áreas. * Promover e incentivar el desarrollo de habilidades sociales en los NNA a su cargo. * Desarrollar actividades formativas, recreativas y lúdicas con los NNA. * Brindar un trato amable y respetuoso cuando se imparta instrucciones u órdenes a los NNA. * Coadyuvar y velar por el cabal cumplimiento de las actividades relacionadas al plan integral de atención de cada NNA en coordinación directa con la psicóloga de CAR. * Llevar el registro diario de los hechos más relevantes que pudieran afectar o tener impacto en el NNA. * Garantizar que en toda medida que se adopte con relación a los NNA debe primar el interés superior del NNA y el respeto irrestricto a sus derechos. * Cumplir con las disposiciones del Código del Niño, Niña y Adolescente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Cuadro comparativo de concursos CAS Inabif 2019 - Hogares de acogida para personas con discapacidad

Puesto	Nro. de Concurso	Nombre de Hogar de Acogida	Tipo	Composición de Hogares *	Experiencia requerida	Habilidades y competencias requeridas	Formación Académica	Características del Puesto o Cargo
Personal de atención permanente	Proceso CAS N° 336- 2019/ Inabif-CECAS	USPPD-CAR SAN FRANCISCO DE ASÍS	Personas con discapacidad	Adultos varones de 18 a 25 años mayoritariamente, seguidos de adolescentes varones de 12 a 17 años	* Experiencia general de un año en el sector público o privado * Experiencia específica de un año en la función o materia	* Vocación de servicio * Proactividad * Trabajo en equipo * Compromiso con la institución	* Técnico básico completo en educación, salud o afines	* Brindar la atención oportuna en cuanto a alimentación, vestido, aseo, limpieza y actividades recreativas de los residentes con discapacidad del centro de acogida. * Velar por el cuidado integral de los residentes, comunicando o denunciando a toda persona que realice actos que perjudiquen la integridad de los residentes con discapacidad. * Reportar el relevo de turno registrando toda actividad suscitada en el turno programado. * Realizar oportunamente los requerimientos necesarios para la atención de los residentes con discapacidad. * Apoyar las actividades sociales y recreativas de los residentes con discapacidad. * Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata relacionadas a la misión del puesto.
Personal de atención permanente	Personal de atención permanente	USPPD-CAR RENACER	Personas con discapacidad	Adultos mujeres y varones de 26 a 59 años mayoritariamente; en segundo lugar, adultos mujeres y varones de 18 a 25 años	* Experiencia general de un año en el sector público o privado * Experiencia específica de un año en la función o materia	* Vocación de servicio * Proactividad * Trabajo en equipo * Compromiso con la institución	* Técnico básico completo en educación, salud o afines	* Brindar la atención oportuna en cuanto a alimentación, vestido, aseo, limpieza y actividades recreativas de los residentes con discapacidad del centro de acogida. * Velar por el cuidado integral de los residentes, comunicando o denunciando a toda persona que realice actos que perjudiquen la integridad de los residentes con discapacidad. * Reportar el relevo de turno registrando toda actividad suscitada en el turno programado. * Realizar oportunamente los requerimientos necesarios para la atención de los residentes con discapacidad. * Apoyar las actividades sociales y recreativas de los residentes

								con discapacidad. * Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata relacionadas a la misión del puesto.
Personal de atención permanente	PROCESO CAS N° 327- 2019/ Inabif-CECAS	USPPD-CAR MATILDE PÉREZ PALACIO	Personas con discapacidad	Adolescentes hombres y mujeres de 12 a 17 años en su mayoría, seguidos por niñas y niños de 6 a 11 años	* Experiencia general de un año en el sector público o privado * Experiencia específica de un año en la función o materia	* Vocación de servicio * Proactividad * Trabajo en equipo * Compromiso con la institución	*Técnico básico completo en enfermería, salud o afines	* Brindar la atención oportuna en cuanto a alimentación, vestido, aseo, limpieza y actividades recreativas de los residentes con discapacidad del centro de acogida. * Velar por el cuidado integral de los residentes, comunicando o denunciando a toda persona que realice actos que perjudiquen la integridad de los residentes con discapacidad. * Reportar el relevo de turno registrando toda actividad suscitada en el turno programado. * Realizar oportunamente los requerimientos necesarios para la atención de los residentes con discapacidad. * Apoyar las actividades sociales y recreativas de los residentes con discapacidad. * Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata relacionadas a la misión del puesto.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Consolidado de entrevistas (benchmarking)

Preguntas	OEFA	SBS	BCRP	INDECOPI
¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal en su institución?	<p>Preparatoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se definen los perfiles de puesto, usando la guía emitida por Servir. El área usuaria a través de una plataforma virtual en intranet ingresa el perfil de las personas que se desea contratar y verifica si cuenta con el presupuesto correspondiente. - Se coordina con área de abastecimiento (disponibilidad de escritorio, espacio y punto de red) y de presupuesto (verifica disponibilidad presupuestaria). - El área de recursos humanos valida todo lo actuado por el área usuaria. <p>Reclutamiento y convocatoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a través del portal “Talento Perú” y portal institucional. - Inscripciones a través de una plataforma virtual, que incluye hoja de vida, conocimiento, etc., alineado al perfil del puesto que se está convocando. - Verificación del cumplimiento de los requisitos del perfil de los postulantes. <p>Postulación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postulación vía <i>online</i>, plataforma virtual. - Verificación cumplimiento de perfil. <p>Evaluación de conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realiza a través de una <i>tablet</i> o computadora en línea. Se obtiene nota de forma inmediata. - Evaluación por competencias (opcional). - Evaluación psicológica (cognitiva, intelectual, personalidad, proyectivas y actitudinales), según el nivel del puesto. - Subir los documentos con los cuales se acredita el cumplimiento del perfil. <p>Entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a los tres primeros lugares; si hay empate en los tres primeros, pasan todos ellos. 	<p>Maneja su propia normativa, su proceso de selección de personal no está sujeto a las normas que emite Servir y su actuación es casi como la de un privado.</p>	<p>Preselección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento formal de personal por parte del área usuaria, en el que a veces se adjunta el perfil del puesto validado con el Manual de Descripción de Puestos (MDP). - Se valida el perfil conforme al MDP (requisitos mínimos, competencias, experiencia, funciones del puesto). - Se priorizan los requerimientos, previa autorización de Gerencia General. <p>Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se buscan fuentes de reclutamiento, según el perfil de puesto. Esto se hace, por ejemplo, en universidades. - Se publica la convocatoria en redes sociales (Facebook y LinkedIn), bolsas de trabajo, página web institucional. Son las únicas fuentes de reclutamiento. - Gestiones administrativas internas (registro del perfil en el INSAD, solicitud de <i>banners</i> y aviso que van afuera). <p>Postulación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscripción de postulantes de forma virtual. <p>Evaluación curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los requisitos mínimos los define el especialista de desarrollo y la experiencia, el área técnica. <p>Entrevista preliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> - La entrevista preliminar (conocimiento técnico, competencias y motivación). <p>Examen de conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examen de conocimiento (evalúa requisitos del perfil y es anónimo). - El Comité de Selección (que se conforma al inicio del proceso de selección) determina las personas que pasan a la siguiente etapa, según los puntajes (nota de corte) que han adquirido. <p>Evaluación por competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación por competencias (tercerizada) que mide las competencias específicas del puesto y las competencias transversales del BCRP a través de dinámicas grupales; también se mide la inteligencia a través de pruebas psicotécnicas, inteligencia espacial, orientación al detalle, razonamiento matemático y verbal, y se realiza una entrevista psicológica. <p>Entrevista final</p> <ul style="list-style-type: none"> - La entrevista final es efectuada por el Comité de Selección conformado por tres personas, quienes eligen al candidato. <p>Vinculación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalmente, se realiza la vinculación, la inducción, etc. 	<p>Etapas previas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El área usuaria realiza el requerimiento de personal a través de un sistema. - El área de planeamiento y organización verifica si se cuenta con el presupuesto y si el perfil se ajusta al manual de puestos que indica Servir, así como la disponibilidad del espacio, módulo, sistemas, etc. Dicha área ve todo el tema de los perfiles de puestos, CAP, manuales de puestos. <p>Etapas de reclutamiento y convocatoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difusión a través del aplicativo “Talento Perú” de Servir. - Difusión en el portal web institucional, efectuado en paralelo con la publicación efectuada a través del aplicativo “Talento Perú”. - Postulación a través de la web, llenando una ficha virtual en la que se ingresa el currículo del postulante, el cual tiene la calidad de declaración jurada que será corroborada más adelante. <p>Etapas curriculares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se verifica el cumplimiento del perfil del puesto por parte de los postulantes. <p>Evaluación de conocimientos y competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - La evaluación de conocimiento tiene una duración de treinta minutos. El examen es elaborado por el área usuaria y es objetivo, y se puede añadir una pregunta que mide la redacción y cómo se piensa, que no tiene puntaje. - Posteriormente, se realizan las dinámicas grupales y <i>assessment center</i>, que son parte de la evaluación por competencias; no tiene puntuación y es referencial. Su duración es de una hora y treinta minutos, y se miden actitudes, habilidades y desenvolvimiento de los candidatos. - Pasan a la siguiente etapa los que obtienen las tres notas más altas con un mínimo de 14. - Se emite un informe psicoactitudinal que se remite al jefe del área usuaria. El informe contiene la evaluación de las tres competencias transversales cuya aplicación autoriza Servir.
¿Cuáles son las etapas que la conforman? Señalar cuáles son las actividades principales de cada etapa.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparatoria - Reclutamiento y convocatoria - Postulación - Evaluación de conocimiento - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de perfil con el cliente interno (áreas de la entidad). - Publicación de aviso de reclutamiento y convocatoria, previa revisión y autorización escrita del cliente interno. - Preselección de hojas de vida, verificando el cumplimiento de los requisitos para el puesto que se convoca; además, se hace una búsqueda de los candidatos en las bases de datos de centrales de riesgo, Registro Nacional de Sanciones y Destituciones y Despido (RNSDD), Registro de Deudores Alimentarios Morosos (REDAM), antecedentes policiales y penales, etc. - Evaluación de conocimientos elaborada con el 	<p>Preselección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento formal de personal por parte del área usuaria, en que a veces se adjunta el perfil del puesto validado con el Manual de Descripción de Puestos (MDP). - Se valida el perfil conforme al MDP (requisitos mínimos, competencias, experiencia, funciones del puesto). - Se priorizan los requerimientos, previa autorización de Gerencia General. <p>Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se buscan fuentes de reclutamiento según el perfil de puesto. Esto se 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa previa (diseño de perfil) - Etapa de reclutamiento y convocatoria - Etapa curricular - Etapa de conocimiento. Tiene una puntuación de 0 a 20; son diez preguntas que se realizan en esa etapa. - Etapa de evaluación por competencias: la etapa de competencia es referencial. - Etapa de entrevista

		<p>cliente interno; también se solicita en paralelo la hoja de vida documentada del candidato.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación psicolaboral que incluye una evaluación psicotécnica y la entrevista por competencias en el nivel que se está solicitando. La evaluación psicolaboral es tercerizada para hacerla más imparcial. - Entrevista ante el Comité de Selección, que lo conforma un representante del área de recursos humanos y dos del área usuaria (jefe directo del puesto y jefe de este último). 	<p>hace, por ejemplo, en universidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se publica la convocatoria en redes sociales (Facebook y LinkedIn), bolsas de trabajo, página web institucional. Son las únicas fuentes de reclutamiento. - Gestiones administrativas internas (registro del perfil en el INSAD, solicitud de banners y aviso que van afuera). - Postulación - Evaluación curricular - Entrevista preliminar - Examen de conocimiento - Evaluación por competencias - Entrevista final - Vinculación 	
¿Cuál de las etapas descritas considera que es la más importante para cumplir con las necesidades de personal? ¿Por qué?	La etapa más importante es la entrevista. Si bien las otras etapas son necesarias, la etapa de entrevista permite conocer personalmente al postulante; se conocerán o evidenciarán sus habilidades blandas, que se relacionan directamente con el clima del área y cultura organizacional.	La etapa más importante es la entrevista; en la misma se confirma el conocimiento técnico del candidato, y se puede evidenciar la buena relación y comprensión con los jefes del área usuaria.	El levantamiento del perfil, porque si no se realiza bien no se elegirá una persona idónea para la posición que se está buscando.	<ul style="list-style-type: none"> - El diseño del perfil del puesto, pues permite saber la necesidad del área solicitante. - Las competencias del candidato.
¿En su institución, se están aplicando las herramientas y normativas emitidas por Servir para el diseño y administración de puestos, así como para la selección de personal? ¿Cuáles?	Sí, pero en algunos aspectos las complementan. Por ejemplo, el reconocimiento de un título obtenido en el extranjero; no todos están registrados en la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu).	No se aplica ninguna herramienta o normativa emitida por Servir.	No aplica, pues difiere en mucho a lo que ha diseñado Servir, por ejemplo; la comunicación de los resultados se concreta con el candidato y no es pública.	Se adapta en un 80 % a las normas y herramientas que emite Servir; también se toma en cuenta la filosofía del Indecopi.
¿Su institución tiene alguna normativa interna que regule los procesos de diseño de puestos y su valoración, así como el proceso de selección de personal?	Tiene manuales y bases internas que se adecuan a la normativa de Servir.	Maneja sus propias directivas para el proceso de selección de personal, dentro de las cuales se indica que una de las etapas es la definición de los perfiles de puestos; también tiene su MOF, en el cual es revisada periódicamente.	Si tiene sus propias normas, pero se está tratando de mejorar a través del uso de metodologías. Existen normas sobre los puestos, las bandas salariales y las políticas de incrementos.	<ul style="list-style-type: none"> - El diseño de puestos y proceso de selección de personal se rige por el ISO 9001, que es de calidad. - La valoración de puestos aún no se realiza: solo se está elaborando para el tránsito a la Ley del Servicio Civil.
¿De qué manera se realiza el reclutamiento de personal en su institución? Señalar las que más les han ayudado a convocar a la gran mayoría de postulantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión en "Talento Perú" y en el portal institucional. - A través de las redes sociales del OEFA: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc. - Universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - A través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, del cual no se obtienen buenos resultados de reclutamiento. - Bumeran, bolsas de trabajo de universidades y LinkedIn de la SBS, que permiten convocar buenos candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay dos fuentes: Para el core, se realiza a través del curso de extensión y, para las demás áreas de apoyo, a través de los concursos públicos. - Los medios de reclutamiento para los concursos públicos son bolsas de trabajo, página web institucional, Bumeran, Facebook, Twitter, LinkedIn. - No se ha medido cuál es la mejor forma de reclutamiento, pero, en el caso del perfil profesional, lo que ha resultado mejor son Facebook y LinkedIn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Casi siempre no ha tenido problemas para reclutar. Ha existido mucha afluencia de personas en sus convocatorias. - Emplea bolsas de trabajo de universidades, asiste a ferias y utiliza LinkedIn. - Para el caso de perfiles exigentes, emplea LinkedIn.
¿Qué estrategias de reclutamiento de personal ha aplicado a su organización? Señalar las ventajas y desventajas de cada una.			Para el core, se realiza a través del curso de extensión y, para las demás áreas de apoyo, a través de los concursos públicos; el primero es más costoso que los segundos.	
Hablando específicamente del proceso de selección, ¿cuál es la etapa que considera más importante para elegir al candidato más idóneo? ¿Por qué?	La entrevista.	La entrevista y, en segundo lugar, la definición de los perfiles, pues esta última permite actualizar y buscar al postulante idóneo.	La evaluación por competencias, pues valida varias cosas y permite ver en acción a los candidatos.	La entrevista, que permite aclarar las evaluaciones previas como la de competencias, para así elegir a quien más se ajusta al perfil del puesto buscado.
¿Cuáles considera que son los efectos de la mala selección de personal?	<ul style="list-style-type: none"> - No se brinda un buen servicio al ciudadano. - Puede afectar la misión institucional, en caso de que el puesto es crítico. - No se acopla a la cultura institucional. 	Además de la inversión de tiempo, esfuerzo y presupuesto de quienes ejecutan el proceso de selección, es el impacto negativo que se genera con el desempeño de la persona mal seleccionada.	<ul style="list-style-type: none"> - La persona no puede desarrollar adecuadamente sus funciones. - Carece de competencias para adecuarse a los procesos. - No se adapta a la cultura y renuncia. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cumplir con los objetivos del área usuaria. - Generar un mal clima laboral.
¿Qué tan importante es para su institución la selección de personal?	Es muy importante, pues es la primera etapa para incorporar a una persona a la institución.	Es muy importante, toda vez que permite que las áreas cumplan sus objetivos, al contar con personal idóneo y calificado, de acuerdo al perfil.	Es el insumo principal para llevar a cabo todos los procesos; son las personas, por lo que es de mucha importancia.	Es la pieza clave porque es el recurso humano.
Sobre las entrevistas personales, ¿cómo se desarrolla dicha etapa en su institución y qué acciones ha usado para hacerlas lo más objetivas posible?	Se graban, y tienen un protocolo aprobado para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Las entrevistas son estructuradas para eliminar la subjetividad. - Se dan a través de un formato de entrevista, al cual el entrevistador se tiene que ajustar en la medida de lo posible. - Como responsables del proceso de selección, se asesora y monitorea a los entrevistadores para que se centren en lo que el puesto necesita, o lo que ellos tienen como percepción de candidato ideal, y se fijen en sus competencias, lo cual permite disminuir la subjetividad y no perder a un candidato bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay dos entrevistas: preliminar (valida lo que dice el currículum y el cumplimiento de los requisitos) y final. - La entrevista preliminar la realiza el jefe directo del área, el subgerente del área y el secretario del Comité de Selección; se evalúan conocimientos técnicos, motivación, competencias. - La entrevista final. Antes de que se desarrolle, se plantea las preguntas que van a medir algunas competencias. No es tan objetiva, pues hay que considerar el factor 	

			percepción de los entrevistadores.	
¿Qué acciones realiza cuando existen denuncias sobre presuntas irregularidades incurridas en un proceso de selección?		No ha tenido ninguna demanda o denuncias de ningún candidato. No obstante, se señala que, luego de que termina el proceso de selección, a todos los participantes se les envía un correo electrónico indicándoles los motivos por los cuales no salieron seleccionados.	Desde el tiempo que está desempeñándose el entrevistado, no ha recibido denuncias. No obstante, se les comunica a los postulantes por qué no pasaron las etapas. Además, el proceso de selección es bien documentado.	
¿Usa algunas herramientas, metodologías, sistemas, etcétera, que ayuden a seleccionar al personal más idóneo sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de requisitos para acceder al servicio civil? Detallar las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> - Se maneja el sistema tecnológico, evaluación de conocimiento en línea. - <i>Assesment</i>. - Metodologías de Servir. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de selección se sujeta a su directiva interna, que toma en cuenta las normas y leyes generales, como las que reconocen derechos a las personas con discapacidad. - Se trata de cumplir con el cronograma, se evita la discriminación y el favoritismo. - La evaluación de conocimiento es anónima, para lo cual se corta una solapa de la hoja de evaluación. 	Las normas que protegen a las personas con discapacidad.	Su metodología se fundamenta en el procedimiento y las bases, que permiten seleccionar a la persona idónea sobre la base de los principios que rigen el acceso al servicio civil. Además, se emplea el Sistema Integrado de Administración (SIA).
¿Considera que la forma en que se lleva a cabo la selección de personal en su institución satisface las necesidades de las unidades orgánicas solicitantes?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí, pues se han recibido muy buenos comentarios de las áreas usuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los indicadores de que la selección de personal satisface las necesidades de las áreas orgánicas solicitantes es que todos han pasado el periodo de prueba. - Se podría mejorar la coordinación entre el área usuaria y de gestión humana. 	Algunas veces no, cuando se quiere reemplazar a personal con mucha experiencia.	El entrevistado señala que sí. La única observación son los tiempos para contratar al personal, pues muchas veces, por las masivas solicitudes de personal, la contratación demora.
¿Cuáles considera que son los obstáculos que ha advertido y que no les permite seleccionar adecuadamente al personal en su institución?	<ul style="list-style-type: none"> - El perfil muy especializado y en el mercado no existe ese personal. - Falta de recursos para satisfacer la cantidad de postulantes, por ejemplo, la cantidad limitada de <i>tablets</i> para evaluación de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitaciones y restricciones que existen en el Estado (intromisión o direccionamiento por parte de la clase política). - Limitaciones presupuestales y de contratación para tercerizar cualquier servicio. - No se puede "huntar" (caza talentos), y se debe esperar que los candidatos postulen para captarlos. - Los controles impuestos por las normas del Estado. 	El proceso de selección es muy bueno y ayuda a contratar al candidato idóneo.	No permite innovar, pues el entrevistado considera que la evaluación por competencias debe primar sobre la evaluación de conocimientos, y esta última no debe efectuarse este último; no obstante, al tratar de hacerlo, ha recibido quejas y recomendaciones de la Contraloría para ajustarse a lo establecido por el ente rector, que es Servir.
¿Tiene algo más que agregar sobre el tema materia de la entrevista?	<ul style="list-style-type: none"> - Deben existir en los procesos de selección canales de atención de quejas y consultas para transparentarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe permitir el <i>hunting</i>. - El uso de la tecnología permitiría agilizar el proceso de selección (entrevistas virtuales y evaluación psicolaboral virtual). 		Dentro del proceso de selección, de acuerdo a las normativas, se les da bonificaciones a las personas con discapacidad, a quienes pertenecen a las Fuerzas Armadas y a los deportistas calificados; también se les da un bono adicional al resultado final.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Cuadro de entrevistas realizadas

CONSULTAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS			
CÓDIGO	ENTIDAD	PUESTO	NOMBRE
ECV1	Ministerio de Educación	Jefe Oficina General de RR. HH.	Ricardo Matallana Vergara
ECV2	Indecopi	Gerente de Recursos Humanos	Martha Aguirre Abensur
ECV3	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Ex jefa de Oficina de Gestión del Desarrollo y la Capacitación	Angela Akamine Abiko
ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO			
CÓDIGO	ENTIDAD	PUESTO	NOMBRE
ED1	Inabif	Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano	Daniella Alva
ED2	Inabif	Especialista en selección de la Subunidad Potencial Humano	Víctor Peña
ED3	Inabif	Técnico administrativo de la Subunidad Potencial Humano	Martín Murillo Salazar
ED4	Inabif	Consultor de la Subunidad Potencial Humano	Carlos Chamochumbi
ED5	Inabif	Especialista de la USPNA del Inabif	Melany Cerda
ED6	Inabif	Psicóloga del Equipo Técnico Jardín CEDIF PAMPLONA	Mariana Sulca Quispe
ED7	Inabif	Directora CAR DOMI de Ate	Magda Canchanya
ED8	Inabif	Directora CEDIF Pestalozzi de Cárcamo	Diana Apolinario
ENTREVISTAS PARA BENCHMARKING			
CÓDIGO	ENTIDAD	PUESTO	NOMBRE
EB1	Indecopi	Coordinadora Proceso de Reclutamiento y Selección	Gina Apagueño
		Coordinadora de Capacitación y Selección	Candice Uría
EB2	BCRP	Especialista en Desarrollo de Personal	Angeli Tuesta
EB3	OEFA	Responsable de Gestión del Talento Humano	Jenssem Jauregui H.
EB4	SBS	Analista principal de selección	Miriam Valverde T.
ENTREVISTA A EXPERTOS			
CÓDIGO	ENTIDAD	PUESTO	NOMBRE
EE1	LERNER	Consultor Senior en Capital Humano	Karina Lerner H.
EE2	Servir	Exgerente de Desarrollo de la Gerencia Pública	Andrés Corrales A.
EE3	SOOM	Consultora Senior	Claudia San Martín
EE4	Fe y Alegría	Personal administrativo sede central	Víctor Quijaite y July Vargas
EE5	Unicef	Oficial de Educación	Fernando Bolaños

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Entrevistas para análisis situacional, que buscaron identificar oportunidades de mejora – Entrevistas de Diagnóstico (ED)

Anexo ED1	Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano del Inabif (Daniella Alva)
Anexo ED2	Especialista en selección de la Subunidad Potencial Humano del Inabif (Víctor Peña)
Anexo ED3	Técnico administrativo de la Subunidad Potencial Humano del Inabif (Martín Murillo Salazar)
Anexo ED4	Consultor de la Subunidad Potencial Humano del Inabif para el tránsito a Servir (Carlos Chamochumbi)
Anexo ED5	Especialista de la USPNAA del Inabif (Melany Cerda)
Anexo ED6	Psicóloga del Equipo Técnico Jardín CEDIF PAMPLONA (Mariana Sulca Quispe)
Anexo ED7	Directora CAR DOMI de Ate (Magda Canchanya)
Anexo ED8	Directora CEDIF Pestalozzi de Cárcamo (Diana Apolinario)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Publicaciones de ofertas laborales en universidades

PUBLICACIONES DE OFERTAS LABORALES EN UNIVERSIDADES			
Nro.	INSTITUCIÓN	CONTACTO DE BOLSA DE TRABAJO	CARRERA
1	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	Sara Pizarro: sara.pizarro@pucep.pe copia a: btucpasistentel1@pucep.pe	Arquitectura
			Comunicación Audiovisual
			Ciencia Política y Gobierno
			Ciencias de la Información
			Contabilidad
			Derecho
			Economía
			Estadística
			Gestión y Alta Dirección
			Humanidades
			Ingeniería Civil
			Ingeniería Electrónica
			Ingeniería Industrial
			Ingeniería Informática
			Ingeniería Mecánica
			Matemáticas
			Periodismo
Psicología			
Publicidad			
Sociología			
Química			
2	UNIVERSIDAD DE LIMA	Eliza Morante 437-6767 ulimalaboral@ulima.edu.pe https://ulima-cde.symphlicity.com/employers/?signin_tab=0	Administración
			Arquitectura
			Comunicación
			Contabilidad
			Derecho
			Economía
			Estudios Generales
			Ingeniería Civil
			Ingeniería Industrial
			Ingeniería de Sistemas
			Marketing
			Negocios Internacionales
			Psicología
3	UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	Liliana De la Cruz Teléfono: 2190100 anexo 2253 contactoprofesional@up.edu.pe http://www.up.edu.pe/bolsadetrabajo/index.html?utm_source=WW1UP&utm_medium=Redirect&utm_campaign=Nueva_Bolsa_Trabajo	Administración
			Contabilidad
			Derecho
			Economía
			Finanzas
			Ingeniería de la Información
			Ingeniería Empresarial
			Marketing
4	UNIVERSIDAD DE PIURA	Humberto Lovaton humberto.lovaton@udep.pe https://udep-csm.symphlicity.com/employers/index.php?signin_tab=0&signin_tab=0&PHPSESSID=a0298d8d3c231d9afb2581856065eace	Negocios Internacionales
			Administración de Servicios
			Administración de Empresas
			Contabilidad y Auditoría
			Economía
			Comunicación

		2139600-Anexo 2035	Derecho Humanidades Ingeniería Industrial y de Sistemas
5	UPC - UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	Doris Bedoya doris.bedoya@upc.pe Teléf: 313-3333 anexo 1181 https://bolsadetrabajo.upc.edu.pe/offers/request/graduate/	Administración Arquitectura Artes Contemporáneas Ciencias de la Salud Ciencias Humanas Comunicaciones Derecho Diseño Economía Ingeniería Negocios Internacionales Psicología
6	USIL - UNIVERSIDAD SAN IGNACION DE LOYOLA	Martha Segura Teléf.: 317-1047 msegura@usil.edu.pe https://bolsalaboral.usil.edu.pe/	Arquitectura, Urbanismo y Territorio Administración Economía Negocios Internacionales Marketing Derecho Comunicaciones Psicología Ingeniería Industrial Ingeniería Informática y de Sistemas Ingeniería Civil Ingeniería Empresarial Ingeniería Logística y de Transporte
7	UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES	Luis Torricelli- 3620064 362-0064- Anexo 3225-Oficina de Bolsa de Trabajo http://usmp.trabajando.pe	Administración Administración de Negocios Internacionales Ciencias de la Comunicación Derecho Economía Gestión de Recursos Humanos Ingeniería de Computación y Sistemas / Electrónica / Industrial Marketing Psicología
8	RICARDO PALMA	Telef: 708-0000- Anexo 0559 http://www.urp.edu.pe/oportunidadeslaborales/	Administración y Gerencia Administración de Negocios Globales Contabilidad y Finanzas Economía Marketing Global y Administración Comercial Ingeniería Industrial /Electrónica / Informática / Mecatrónica Derecho Psicología
9	CAYETANO HEREDIA	Luis Hernández Teléf.: 319-0000-Anexo: 2020 http://upch.trabajando.com/	Medicina Enfermería Estomatología Biología
10	UNIFE	Facultad de Psicología Teléf.: 4364641 Anexo 265-Vanessa Ponte http://bolsaempleo.unife.edu.pe/empresas	Administración de Negocios Internacionales Ciencias de la comunicación Contabilidad y Finanzas Derecho Ingeniería de Sistemas y Gestión de TI Psicología
11	UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR	Telef: 610 6400 http://bolsadetrabajo.ucsur.edu.pe/	Administración de Empresas Administración de Negocios Internacionales Comunicación y Publicidad Derecho Ingeniería de Sistemas Empresariales Ingeniería Económica y de Negocios Marketing y Administración Psicología
12	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ	Enviar solitud: empleabilidad@utp.edu.pe ksanchezsh@utp.edu.pe ngutierrez@utp.edu.pe cenriquez@utp.edu.pe	Administración de Negocios Internacionales Administración de Empresas Administración y Marketing Ciencias de la Comunicación

			Contabilidad
			Derecho
			Ingeniería y afines
			Psicología
13	UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA - AREQUIPA	bempleo@ucsm.edu.pe	Administración y Administración Pública
			Arquitectura, Moda y Diseño
			Ciencias Sociales y Humanidades
			Comunicación, Periodismo, Ciencias de la Información
			Contabilidad
			Derecho y Leyes
			Educación y Pedagogía
			Física y Química
			Hotelería, Gastronomía y Turismo
			Ingeniería y Tecnología
			Psicología y Ciencias del Comportamiento
			Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas
			Salud y Medicina
			Veterinaria
14	UNI - UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA	Madai Arellano Teléf.: 4811070 bolsatrabajo@uni.edu.pe https://bolsatrabajo.uni.edu.pe/web/apli/public/index.php	Facultad de Ciencias
			Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales
			Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica
			Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas
			Facultad de Ingeniería Mecánica
			Facultad de Ingeniería Química y Textil
15	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	Emilia Marin bolsayempleo@unmsm.edu.pe http://unmsm.trabajando.pe/	Administración y Administración Pública
			Arte y Bellas Artes
			Bibliotecología y Archivología
			Ciencias Biológicas
			Ciencias Políticas
			Ciencias Sociales y Humanidades
			Comunicación, Periodismo, Ciencias de la Información
			Contabilidad
			Deportes y Educación Física
			Derecho y Leyes
			Educación y Pedagogía
			Electrónica y Electricidad
			Física y Química
			Historia y Geografía
			Hotelería, Gastronomía y Turismo
			Informática e Información
			Ingeniería y Tecnología
			Lengua y Literatura
			Matemática, Economía y Finanzas
			Nutrición y Alimentación
			Psicología y Ciencias del Comportamiento
			Salud y Medicina
			Veterinaria
16	UNIVERSIDAD DEL CALLAO	Beatriz López Teléf.: 4291931 Blopez@unac.pe http://www.unac.edu.pe/bolsadetrabajo/	Administración y Administración Pública
			Contabilidad
			Física y Química
			Ingeniería y Tecnología
			Matemática, Economía y Finanzas
			Medio Ambiente y Geología
			Salud y Medicina
17	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA MOLINA	Telef: 6147800 http://www.lamolina.edu.pe/empleos/	Agronomía
			Biología
			Ingeniería Ambiental
			Meteorología
			Ingeniería Forestal
			Economía
			Industrias Alimentarias
			Ingeniería Agrícola
18	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL	Bolsa de trabajo: Teléf.: 7480888 - Anexo:9141 o 9185 http://empresas.unfv.trabajando.pe/dashboardempresa/	Facultad de Administración
			Facultad de Ciencias Económicas
			Facultad de Ciencias Financieras y Contables
			Facultad de Ingeniería

19	UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA	Si se desea publicar requerimientos laborales y/o prácticas, se debe enviar un correo electrónico a webmaster@unp.edu.pe con el nombre del puesto, requisitos, lugar de trabajo, información de contacto, plazo de la convocatoria	Arquitectura, Moda y Diseño Ciencias Agrarias Ciencias Biológicas Comunicación, Periodismo, Ciencias de la Información Contabilidad Derecho y Leyes Física y Química Historia y Geografía Ingeniería y Tecnología Lengua y Literatura Matemática, Economía y Finanzas Salud y Medicina Veterinaria
20	UNIVERSIDAD ESAN	http://bolsatrabajo.ue.edu.pe/Seguridad/Seguridad	Administración y Finanzas Administración y Marketing Derecho Corporativo Economía y Negocios Internacionales Ingeniería de Tecnologías de Información y Sistemas Ingeniería en Gestión Ambiental Ingeniería Industrial y Comercial Psicología del Consumidor Psicología Organizacional
21	UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTROYA	http://empresasuarm.trabajando.pe/dashboardempresa/	Administración Ciencia Política Derecho Economía y Gestión Ambiental Educación Filosofía Ingeniería Industrial Periodismo Psicología Turismo Sostenible
22	UCAL - UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA	online.ucal.edu.pe/ucal/bolsa_laboral/LoginEmpresa.aspx	Arquitectura Arquitectura de Interiores Comunicación Audiovisual y Cine Comunicación e Imagen Corporativa Comunicación y Periodismo Comunicación y Publicidad Transmedia Comunicaciones Diseño Gráfico Estratégico Diseño Gráfico Publicitario Marketing e Innovación
23	UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ (Iquitos)	Rony Augusto Cardenas Arzubialdes rcardenasa@ucp.edu.pe http://ucp.trabajando.pe/	Arquitectura Enfermería Estomatología Psicología Obstetricia Laboratorio Clínico Terapia Física Medicina Veterinaria Ecología Ingeniería Ambiental Ingeniería Civil Ing. Sistemas de Información Ing. Informática y de Sistemas Derecho Ciencias de la comunicación Educación Primaria Educación Inicial Educación para el Trabajo Educación Primaria Educación Física, Especial Administración de Empresas Turismo y Hotelería Contabilidad y Finanzas
24	UNIVERSIDAD NACIONAL	Mirada Laboral comercial@miradalaboral.com	Ciencias Biológicas Ciencias de la Educación y Humanidades

	DE LA AMAZONÍA PERUANA (Iquitos)	http://unapiquitos.miradalaboral.com/	Ciencias Económicas y de Negocios Ciencias Forestales Derecho y Ciencias Políticas Enfermería Farmacia y Bioquímica Industrias Alimentarias Ingeniería de Sistemas e Informática Ingeniería Química Medicina Humana Odontología
25	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	http://unitru.trabajando.pe/registroaviso	Administración y Administración Pública Arquitectura, Moda y Diseño Ciencias Agrarias Ciencias Biológicas Ciencias Políticas Ciencias Sociales y Humanidades Comunicación, Periodismo, Ciencias de la Información Contabilidad Derecho y Leyes Educación y Pedagogía Física y Química Historia y Geografía Hotelería, Gastronomía y Turismo Informática e Información Ingeniería y Tecnología Matemática, Economía y Finanzas Salud y Medicina
26	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE (TRUJILLO)	http://upn.trabajando.pe/registroempresas/	Ingeniería Agroindustrial Ingeniería Ambiental Ingeniería de Minas Ingeniería de Sistemas Computacionales Ingeniería Electrónica Ingeniería Empresarial Ingeniería en Logística y Transporte Ingeniería Geológica
27	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO (Trujillo)	http://bolsadetrabajo.upao.pe/registroempresas	Administración Contabilidad Arquitectura Ciencias de la Comunicación Derecho Psicología Medicina Humana Ingeniería Industrial
28	UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO (Arequipa)	http://centrodecolocaciones.ucsp.edu.pe/registroaviso/	Administración y Administración Pública Contabilidad Derecho y Leyes Educación y Pedagogía Informática e Información Ingeniería y Tecnología Psicología y Ciencias del Comportamiento

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Variación remunerativa para un mismo puesto

PUESTO	PROCESOS SELECCIÓN	REMUNERACIÓN FIJADA
ABOGADO	CAS 007-2019	S/ 2,500.00
	CAS 011-2019	S/ 2,500.00
	CAS 005-2019	S/ 3,500.00
	CAS 187-2019	S/ 3,500.00
	CAS 073-2019	S/ 4,500.00
APOYO ADMINISTRATIVO	CAS 070-2019	S/ 1,300.00
	CAS 196-2019	S/ 2,000.00
	CAS 331-2019	S/ 2,400.00
	CAS 226-2019	S/ 2,500.00
EDUCADOR/A	CAS 283-2019	S/ 1,500.00
	CAS 034-2019	S/ 2,000.00
	CAS 072-2019	S/ 2,500.00
NUTRICIONISTA	CAS 334-2019	S/ 2,400.00
	CAS 324-2019	S/ 3,000.00
	CAS 076-2019	S/ 4,000.00
PERSONAL DE ATENCION PERMANENTE(MADRE CUIDADORA)/ ADULTO MAYOR	CAS 079-2019	S/ 1,500.00
	CAS 096-2019	S/ 1,950.00
PROMOTOR SOCIAL	CAS 193-2019	S/ 1,200.00
	CAS 112-2019	S/ 1,900.00
	CAS 012-2019	S/ 2,000.00
	CAS 050-2019	S/ 2,500.00
	CAS 117-2019	S/ 3,000.00
PSICÓLOGO/A	CAS 019-2019	S/ 2,400.00
	CAS 013-2019	S/ 2,500.00
	CAS 010-2019	S/ 3,000.00
	CAS 043-2019	S/ 3,500.00
	CAS 040-2019	S/ 4,000.00
TERAPISTA FÍSICO	CAS 103-2019	S/ 2,400.00
	CAS 014-2019	S/ 2,500.00
TRABAJADOR(A) SOCIAL	CAS 026-2019	S/ 2,400.00
	CAS 049-2019	S/ 2,500.00
	CAS 016-2019	S/ 3,000.00
	CAS 110-2019	S/ 3,500.00
VIGILANCIA	CAS 128-2019	S/ 930.00
	CAS 091-2019	S/ 1,300.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Resultados de benchmarking de entidades de mejor reputación

		OEFA	SBS	BCR	INDECOPI	RESULTADOS
Etapa más importante del proceso de selección	Entrevista	25%	25%	0%	0%	50%
	Perfil	0%	0%	25%	25%	50%
Formas de convocatoria y reclutamiento	Redes sociales	25%	25%	25%	25%	100%
	Talento Perú (Servir)	25%	0%	0%	25%	50%
	Empleos Perú (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo)	0%	25%	0%	0%	25%
	Bolsa de trabajo universidades	25%	25%	25%	25%	100%
	Ferías	0%	0%	0%	25%	25%
	Curso de extensión	0%	0%	25%	0%	25%
	Portal institucional	25%	0%	25%	25%	75%
	Herramientas digitales (Bumeran)	0%	25%	0%	0%	25%
Objetividad de entrevistas	Grabación	25%	0%	0%	0%	25%
	Protocolo/formatos	25%	0%	0%	0%	25%
	Entrevista inicial y final	0%	0%	25%	0%	25%
	Tradicional	0%	0%	0%	25%	25%
	Entrevistas estructuradas	0%	25%	0%	0%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Resultados de las entrevistas de diagnóstico al Inabif

ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO REALIZADAS AL INABIF Y SUS RESULTADOS				
COD.	ENTIDAD	PUESTO	NOMBRE	RESULTADOS
ED1	Inabif	Especialista administrativa de la Subunidad Potencial Humano	Daniella Alva	-Se despejaron dudas y permitió entender el proceso de selección de personal de las Unidades de Servicio y Desarrollo. -Se recogieron elementos para el análisis situacional en el Inabif.
ED2	Inabif	Especialista en selección de la Subunidad Potencial Humano	Víctor Peña	-Se identificaron oportunidades de mejora del proceso de selección de personal de las Unidades de Servicio y de Desarrollo: 1.- La Subunidad de Potencial Humano no valida el perfil con el CAR solicitante, ni emite opinión técnica sobre el mismo.
ED3	Inabif	Técnico administrativo de la Subunidad Potencial Humano	Martín Murillo Salazar	2.- La valoración del puesto se determina según el histórico asignado a los ocupantes o según el criterio del responsable del proceso.
ED4	Inabif	Consultor de la Subunidad Potencial Humano	Carlos Chamochumbi	3.- La convocatoria del concurso se difunde solo por la web de Inabif y el portal Empleos Perú.
ED5	Inabif	Especialista de la USPNAA del Inabif	Melany Cerda	4.- Los currículos documentados, se reciben solo en forma física en la oficina principal de Inabif en Lima, aun cuando el concurso sea en zona alejada.
ED6	Inabif	Psicóloga del Equipo Técnico Jardín CEDIF PAMPLONA	Mariana Sulca Quispe	5.- La evaluación del currículo es realizada por el Comité de Selección al 100% de los postulantes; no se aplica filtro previo de requisitos obligatorios.
ED7	Inabif	Directora CAR DOMI de Ate	Magda Canchanya	6.- No se realiza evaluación de conocimientos ni evaluación por competencias.
ED8	Inabif	Directora CEDIF Pestalozzi de Cárcamo	Diana Apolinario	7.- Se solicitan por segunda vez las declaraciones juradas presentadas en físico en la etapa de convocatoria. Resultados incluidos en el Capítulo VI. Descripción, análisis y propuesta (D.A.P.) Punto 6.1: Descripción y análisis.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Propuesta de lineamientos para el proceso de selección de personal bajo el régimen del Decreto Legislativo 1057 en el Inabif

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- FINALIDAD

La finalidad del presente lineamiento es optimizar el proceso de selección de personal sujeto al régimen del Decreto Legislativo N° 1057, para promover que el Inabif cuente con servidores civiles idóneos de acuerdo a los perfiles de puestos, sobre la base de los principios de meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades.

Artículo 2.- BASE LEGAL

- a) Constitución Política del Perú.
- b) Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), y modificatorias.
- c) Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y sus modificatorias.
- d) Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y sus modificatorias.
- e) Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, aprobado por Decreto Supremo N° 075-2008-PCM y modificatorias.
- f) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
- g) Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057.
- h) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-Servir-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-Servir/GDSRH – “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.
- i) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-Servir-PE, que aprueba el “Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil”.
- j) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 312-2017-Servir-PE, que aprueba la Directiva N° 004-2017-Servir/GDSRH – “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación de manual de Perfiles de Puestos – MPP”.
- k) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-Servir-PE, que aprueba la “Guía metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas, aplicable a regímenes distintos a la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”.
- l) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 143-2019-Servir-PE, que aprueba la Directiva N° 001-2019-Servir/GDSRH – “Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”.
- m) Ley Nro. 29988, “Ley que establece medidas extraordinarias para el personal docente y administrativo de instituciones educativas públicas y privadas, implicado en delitos de terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y delitos de tráfico ilícito de drogas” y sus modificatorias.
- n) Ley 29944, “Ley de Reforma Magisterial” y sus modificatorias.
- o) Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, aprobado por Decreto Supremo Nro. 004-2013-ED.

Artículo 3.- ALCANCE

Los lineamientos alcanzan a todas las unidades orgánicas que integran el Inabif, para cubrir puestos dentro de las mismas, bajo régimen laboral especial regulado mediante el Decreto Legislativo N° 1057. No se considera para la selección de directivos.

Artículo 4.- DEFINICIONES

Para los efectos de los lineamientos, se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

- a) **Proceso de Selección:** Compuesto por las etapas de elaboración de perfil de puesto, convocatoria y reclutamiento, selección y vinculación.
- b) **Perfil de puesto:** Documento que contiene información sobre lo que hacen en realidad las personas o persona que ocupa el puesto, la misión del puesto de trabajo, las tareas, funciones y responsabilidades a asumir y las características del ocupante, como formación requerida, conocimientos y competencias, y el contexto en el que se desarrollará el puesto; esta información es indispensable para la correcta selección de la persona que ocupará la posición, pues permitirá una selección idónea.
- c) **Convocatoria y reclutamiento:** Proceso mediante el cual se publicita la oferta laboral o concurso público buscando atraer la mayor cantidad de candidatos calificados que cumplan con el perfil solicitado y que ingresen efectivamente su postulación al concurso.
- d) **Selección:** Es el proceso de elegir el candidato idóneo para cubrir la vacante ofertada. Este proceso consta de diferentes pruebas que buscan evaluar los conocimientos, competencias habilidades y aptitudes.
- e) **Vinculación:** La vinculación es el proceso mediante el cual se formaliza la contratación del postulante ganador del proceso de selección. En esta etapa se firma el contrato de trabajo y se verifica que toda la documentación y declaraciones realizadas por el postulante sean verídicas, buscando asegurar que la persona pueda realizar sus funciones con calidad y que a su vez no ponga en riesgo el bienestar y seguridad del público objetivo.

Artículo 5.- RESPONSABILIDADES

- a) Los jefes inmediatos de los puestos a convocar son los responsables de realizar el requerimiento de servidores bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057 a los encargados de las unidades orgánicas, y de participar en la validación del perfil de puesto antes del lanzamiento del concurso solicitado, así como de participar en las etapas de proceso de selección en las que sea requerido, o delegar a algún trabajador a su cargo esta función siempre y cuando tenga el conocimiento técnico y la experiencia necesaria para ello.
- b) Los encargados de las unidades orgánicas son responsables de recepcionar el requerimiento, determinar el perfil del puesto y enviar ambos documentos a la Subunidad de Potencial Humano, para su gestión.
- c) La Subunidad de Potencial Humano es responsable de:
 - c.1 Conducir los procesos de selección en el marco de las normas que regulan el Decreto Legislativo N° 1057, el presente lineamiento, y demás normas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos aplicables;
 - c.2 Elaborar y aprobar las bases;
 - c.3 Emitir opinión técnica y validar el perfil de puesto requerido antes de dar inicio al proceso de selección de personal.
 - c.4 Difundir los procesos de selección en el portal institucional de Servir, de Inabif y en otras redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, etc. y bolsas laborales a fin de que se capte a la mayor cantidad de candidatos calificados posibles.
 - c.5 Recepcionar los expedientes de postulación o currículos documentados de manera digital a través del portal web institucional o por correo electrónico institucional.
 - c.6 Realizar el filtro curricular previo, a fin de garantizar que solo aquellos postulantes que cumplan con los requisitos mínimos exigidos en el perfil del puesto convocado pasen a revisión del Comité de Selección.
 - c.7 Gestionar el desarrollo de las etapas del proceso que correspondan; las publicaciones y comunicaciones del proceso, y la custodia de la documentación del proceso de selección, en coordinación con el Comité de Selección y los candidatos; y coordinar el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de selección de personal; y,
 - c.8 Fiscalizar posteriormente la información presentada por el postulante ganador/a.

- d) El comité de selección tendrá la responsabilidad del desarrollo de todas las etapas del proceso de selección, verificando que se cumplan con todos los procesos detallados en la normativa y que el ganador cumpla con los requisitos detallados en el perfil del puesto.
- e) Las y los postulantes durante el proceso de selección son responsables de realizar el seguimiento de la publicación de comunicados, así como de los resultados parciales y resultado final.

Artículo 6.- PRINCIPIOS APLICABLES AL PROCESO DE SELECCIÓN

De acuerdo con el artículo III de la Ley 30057, y el artículo 164° de su Reglamento General, todo proceso de selección debe regirse por los siguientes principios:

- a) **Mérito.** El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los y las postulantes y servidores civiles.
- b) **Transparencia.** La información relativa a la gestión del régimen del Servicio Civil es confiable, accesible y oportuna.
- c) **Igualdad de oportunidades.** Las reglas del Servicio Civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas, sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- d) **Integridad Pública.** Todos los servidores civiles que participen en los procesos de selección, sea como operadores, gestores o como postulantes, deben regir su actuación conforme a los valores de integridad, honestidad, imparcialidad y priorizando el interés público.
- e) **Responsabilidad.** Quienes participen en los procesos de selección están obligados a responder por los daños ocasionados contra los postulantes como consecuencia de la incorrecta aplicación del presente lineamiento. Las entidades y sus funcionarios o servidores asumen las consecuencias de sus actuaciones de acuerdo con el ordenamiento jurídico.

La aplicación de los principios al régimen del Decreto Legislativo N° 1057 guardan su sustento en el artículo a) de la Novena Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30057.

Artículo 7.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA CONTRATACIÓN EN EL INABIF

Para que una persona pueda incorporarse a un puesto, se requiere:

- a) Estar en ejercicio pleno de los derechos civiles y haber cumplido la mayoría de edad.
- b) Cumplir con los requisitos exigidos para el puesto.
- c) No tener condena por delito doloso, con sentencia firme.
- d) No estar inhabilitado administrativa o judicialmente. Están inhabilitados administrativamente quienes están comprendidos en el Registro Nacional de Sanciones contra Servidores Civiles (RNSSC) o quienes lo están judicialmente con sentencia consentida y/o ejecutoriada para el ejercicio de la profesión, cuando ello fuere un requisito del puesto, para contratar con el Estado o para desempeñar servicio civil, y aquellos condenados por los delitos a los que se refiere el Decreto Legislativo N° 1295.
- e) No estar inscrito en el Registro de Deudores de Reparaciones Civiles por Delitos Dolosos (REDERECEI), conforme a lo previsto en el artículo 5 de la Ley N° 30353.
- f) Tener la nacionalidad peruana, solo en los casos en que la naturaleza del puesto lo exija, conforme a la Constitución Política del Perú y las leyes específicas.
- g) Los demás requisitos previstos en la Constitución Política del Perú y las leyes, cuando corresponda.

Estos requisitos deben ser verificados durante la etapa correspondiente del proceso de selección.

CAPÍTULO II

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Artículo 8.- ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal consta de cuatro (4) etapas: i) Levantamiento del perfil de puesto, ii) convocatoria y reclutamiento, iii) selección de personal y iv) vinculación. El desarrollo de las mencionadas etapas se encuentra en el presente lineamiento.

a) Levantamiento de perfil de puesto

La Subunidad de Potencial Humano emitirá su opinión técnica respecto al requerimiento de personal; por lo tanto, validará y/o modificará los perfiles de puesto en coordinación con los jefes inmediatos del puesto a convocar. Esto garantizará que las necesidades de las unidades orgánicas y los perfiles de puesto buscados estén alineados; aun cuando se usaran perfiles genéricos, se podría validar que estos sean los correctos. Los perfiles de puesto deben estar por lo menos alineados según las funciones fundamentales a realizar. Se tienen los siguientes pasos:

a.1 Verificación de requerimiento de personal. Comprende la recepción de la solicitud realizada por el área usuaria, que es canalizada por las unidades orgánicas correspondientes y la verificación de que el puesto cuenta con posiciones vacantes y presupuestadas.

a.2 Emisión de opinión técnica. Comprende la emisión de opinión técnica sobre el perfil de puesto y la realización de las verificaciones y coordinaciones necesarias con el jefe directo de la posición requerida, para posteriormente coordinar la actualización de perfil requerido con las unidades orgánicas correspondientes, a fin de contar con el perfil actualizado para poder lanzar el proceso de selección.

En caso de que la entidad decida tercerizar parte de las etapas del proceso de selección, puede darse para la selección de todos o de algunos puestos. La Subunidad de Potencial Humano elabora los Términos de Referencia para la correspondiente contratación, de acuerdo con la normativa sobre la materia.

a.3 Conformación del Comité de Selección. Se conforma de acuerdo con lo establecido en el artículo 9 del presente lineamiento.

a.4 La elaboración y aprobación de las Bases del proceso de selección. Comprende la elaboración y aprobación de las Bases a cargo de la Subunidad de Potencial Humano. Las Bases contienen las reglas del proceso de selección, tales como las etapas, formas de evaluación y calificación, cronograma, y demás especificadores que se consideren necesarios.

b) Etapa de convocatoria y reclutamiento

La etapa de convocatoria y reclutamiento abarca todas las actividades que deben ser realizadas para asegurar la adecuada difusión del concurso y atracción de los potenciales candidatos para cubrir las posiciones en concurso.

b.1 Fase de convocatoria

Durante la fase de convocatoria, la Subunidad de Potencial Humano debe publicar en su portal institucional como mínimo la siguiente información para sus procesos de selección:

- Bases del proceso de selección
- Formato de ficha de postulante
- Formatos de declaraciones juradas, que correspondan
- Aviso de convocatoria

El aviso de convocatoria se publica por un período mínimo de diez (10) días hábiles y de manera simultánea a través de los siguientes medios de difusión:

- Portal institucional de la entidad
- Portal Talento Perú.

Adicionalmente al aviso de convocatoria, se publicará cualquier otro medio comunicación que promueva el acceso a oportunidades de trabajo y la transparencia (diarios, radios, televisión, redes sociales, bolsas de trabajo, colegios profesionales, entre otros).

b.2 Fase de reclutamiento

La fase de reclutamiento se inicia con la recepción de las postulaciones; esta se dará de manera simultánea a la convocatoria, pudiendo durar más tiempo que esta última. Comprende la presentación de las fichas de postulantes u otros documentos, de manera virtual, según lo establecido en las bases de la convocatoria y cronograma del proceso. La elaboración de las bases de la convocatoria, así como la presentación y evaluación de las fichas de postulantes, se lleva a cabo en estricta observancia de los principios que rigen el servicio civil y los establecidos en el artículo IV del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

La Subunidad de Potencial Humano revisa si los y las postulantes al proceso de selección, a la fecha de postulación, cumplen con los requisitos mínimos para su participación en el concurso y los requisitos mínimos del puesto, a partir de la información consignada en la ficha de postulación o registro en la plataforma de reclutamiento, otorgando alguna de las siguientes condiciones, según corresponda:

Califica: Postulante que cumple con todos con los requisitos mínimos exigidos en el perfil de puesto.

No Califica: Postulante que no cumple con alguno de los requisitos mínimos exigidos en el perfil de puesto.

Descalificado/a: Postulante que no ha consignado la totalidad de la información en la plataforma de reclutamiento y/o ficha de postulación.

La actividad realizada por la Subunidad de Potencial Humano es eliminatoria y no cuenta con puntaje. Un segundo filtro sobre el grupo de postulantes que hayan obtenido la condición de califica por la Subunidad de Potencial Humano será revisado por el Comité de Selección; aquellos que obtengan por segunda vez la condición de califica serán los que continúen a la siguiente etapa del proceso de selección. Luego de la revisión, se publica la lista de los y las postulantes con la condición obtenida, a través de los medios de información señalados en el aviso de convocatoria.

c) Etapa de evaluación

Únicamente los y las postulantes que hayan obtenido la condición “califica” como resultado de la etapa de convocatoria y reclutamiento deben rendir las evaluaciones orientadas a constatar su idoneidad para el puesto. La Subunidad de Potencial Humano debe adoptar medidas de custodia para el manejo de las pruebas y/o material de evaluaciones, de tal manera que se resguarde la confidencialidad de los contenidos de cada una. Las evaluaciones en el proceso de selección pueden ser las siguientes:

- Evaluación curricular (obligatoria)
- Evaluación de conocimientos (obligatoria)
- Evaluación psicométrica y psicológica (obligatoria)

- Evaluación de competencias (obligatoria para personal de las Unidades de Servicio y de Desarrollo; en otros casos es opcional)
- Entrevista final (obligatoria)

Dependiendo de las evaluaciones que se apliquen, según corresponda, estas son eliminatorias, por lo cual solo pueden acceder a la siguiente evaluación quienes hayan obtenido la condición “califica” en la evaluación anterior. Únicamente la evaluación psicológica es referencial y no es eliminatoria.

En el marco del principio de transparencia, la entidad puede entregar la evaluación curricular y de conocimientos de los y las postulantes a las personas que lo soliciten, salvaguardando aquella información cuya publicidad constituya una invasión de la intimidad personal y familiar.

Los resultados de cada evaluación se publican con el puntaje obtenido por los y las postulantes, salvo el caso de la evaluación psicológica.

Durante el proceso de selección se encuentra prohibida la aplicación de pruebas de polígrafos o métodos similares.

c.1 Evaluación curricular

Para efectos de esta evaluación, la Subunidad de Potencial Humano solicita al o los/las postulantes que hayan obtenido la condición de “califica” en la evaluación precedente una copia simple de los documentos que sustenten lo consignado en la Ficha de Postulante. Aquellos/as postulantes que no presenten la documentación requerida obtienen la condición de “descalifica”, y no corresponde asignar puntaje alguno en esta evaluación.

La evaluación curricular comprende la revisión de la ficha de postulante y de la documentación presentada por los postulantes/las postulantes con la finalidad de

- verificar que el candidato cumpla con los requisitos de formación académica establecidos en el perfil del puesto al momento de postulación.
- verificar los cursos y/o programas de especialización realizados por el candidato/a en relación con los requeridos para el puesto al momento de postulación. Para ello, se deberá analizar si existen equivalencias (revisión de contenido curricular) para validar los cursos del candidato.
- verificar que el candidato cumpla con el tiempo de experiencia general y específica requerido para el puesto, así como con haber ejercido previamente el nivel de cargo mínimo requerido al momento de postulación.
- analizar y verificar el cumplimiento de funciones afines a la experiencia específica requerida en el perfil de puesto al momento de postulación.
- otorgar puntaje adicional, de corresponder, solo sobre lo declarado en la Ficha de Postulación, de acuerdo a las constancias presentadas y con base en los criterios de evaluación y calificación previamente determinados en las bases del proceso de selección.

Se deberá utilizar el “Formato de Evaluación Curricular”. Los criterios de puntuación establecidos en el formato pueden ser ajustados según los requisitos del perfil de puesto convocado. La puntuación mínima aprobatoria para esta evaluación es de 65 puntos de un máximo de 100 puntos. En esta evaluación, los/las candidatos/as podrán obtener una de las siguientes condiciones, según corresponda:

Califica: Cuando el/la postulante alcanza el puntaje mínimo aprobatorio de la evaluación.

No Califica: Cuando el/la postulante no alcanza el puntaje mínimo aprobatorio.

Descalifica: Cuando el/la postulante no ha presentado la documentación consignada en la ficha de postulante o registro de postulación, que permita validar el cumplimiento de los requisitos del perfil de puesto.

c.2 Evaluación de conocimientos

Esta evaluación se orienta a medir el nivel de conocimientos técnicos del postulante para el adecuado desempeño de las funciones del puesto (conocimientos generales y específicos relacionados al perfil del puesto).

El que solicita la posición y su respectiva unidad orgánica son responsables de elaborar las pruebas de conocimientos técnicos, y, de ser necesario, se podrá contar con el apoyo de expertos técnicos siempre que se observen los principios de mérito, transparencia e igualdad de oportunidades. Para ello, se utiliza la información consignada en el acápite de “conocimientos” del perfil de puesto, que debe guardar coherencia con sus funciones. El procedimiento para el desarrollo de la presente evaluación se define en las bases del concurso.

El contenido de la prueba tiene carácter confidencial y debe ser entregado a la Subunidad de Potencial Humano.

Para esta evaluación, la Subunidad de Potencial Humano determina los puntajes mínimo y máximo, considerando que el puntaje mínimo aprobatorio para continuar en el proceso de selección debe corresponder al 60 % del puntaje máximo establecido. El puntaje y la condición obtenida por el/la postulante debe ser publicada según el cronograma establecido en las bases del concurso. En esta evaluación, los/las postulantes podrán obtener una de las siguientes condiciones, según corresponda:

Califica: Cuando el/la postulante alcanza el puntaje mínimo aprobatorio de la evaluación.

No Califica: Cuando el/la postulante no alcanza el puntaje mínimo aprobatorio.

Descalifica: Cuando el/la postulante incumpla alguna de las normas establecidas, y sea retirado/a de la evaluación.

No Asistió: Cuando el/la postulante no se presenta a rendir la evaluación o se presenta fuera del horario indicado.

c.3 Evaluación psicométrica y psicológica

c.3.1 Evaluación psicométrica

Las evaluaciones psicométricas están orientadas a medir las aptitudes, habilidades y/o coeficiente intelectual de los/las postulantes mediante la aplicación de un procedimiento estandarizado que da puntajes o calificaciones directas a los sujetos evaluados.

Las pruebas deben ser definidas y ejecutadas por un(a) psicólogo(a) colegiado(a) y habilitado(a) en función de las especificaciones del perfil, la naturaleza y la complejidad del puesto; además, las evaluaciones elegidas deben contar con la validez y confiabilidad correspondiente y deben proceder de fuentes debidamente autorizadas. Las pruebas pueden ser:

- i. **Pruebas de aptitudes / habilidades:** buscan analizar la capacidad para aprender determinado trabajo y predecir el desempeño, por lo que evalúan conocimientos específicos del campo de acción del puesto. Incluyen la evaluación de variables como razonamiento numérico, razonamiento verbal, razonamiento lógico o abstracto, memoria, coordinación espacial, entre otros.
- ii. **Pruebas de inteligencia:** determinan la capacidad para resolver problemas en tareas específicas de un puesto de trabajo. Son utilizadas para medir el coeficiente intelectual de

las personas, el cual expresa la rapidez del desarrollo y aprendizaje del (la) candidato/a evaluado/a, y puede ser un factor importante para predecir su capacidad para asimilar nueva información, y tener buen criterio y sentido común para realizar las tareas diarias. Evalúan elementos como resolución de problemas, visualización de resultados, organización de información, comprensión verbal, entre otros.

Para los puestos que lo requieran, se pueden considerar pruebas relacionadas a habilidades motoras y/o físicas. Su aplicación deberá estar debidamente justificada según el perfil del puesto (funciones, requisitos, etc.).

Para calificar la evaluación psicométrica, se utilizan las puntuaciones establecidas en la correspondiente prueba o test psicométrico (de acuerdo a la prueba elegida para el correspondiente concurso). En esta evaluación, los/las candidatos/as podrán obtener una de las siguientes condiciones, según corresponda:

Califica: Cuando el/la postulante alcanza el puntaje mínimo aprobatorio de la evaluación.

No Califica: Cuando el/la postulante no alcanza el puntaje mínimo aprobatorio.

Descalifica: Cuando el/la postulante incumpla alguna de las normas establecidas, y sea retirado/a de la evaluación.

No Asistió: Cuando el/la postulante no se presenta a rendir la evaluación o se presenta fuera del horario indicado.

c.3.2 Evaluación psicológica

La evaluación psicológica es obligatoria para el personal que tenga contacto directo con la población objetiva. Para los otros puestos, la evaluación es opcional. Sus resultados son referenciales. Una vez que la entidad decida incluirla en el proceso de selección, esta adquiere la condición de obligatoria manteniendo su naturaleza de referencial; los/las postulantes que no participen serán eliminados del proceso. Esta evaluación debe ser utilizada únicamente para conocer y entender el modo de ser, actuar y pensar de una persona. En este sentido, las evaluaciones psicolaborales evalúan aspectos de la personalidad relacionados con el área laboral, a fin de obtener información general acerca de las características de personalidad (inteligencia emocional, social, tolerancia al estrés, nivel de energía, entre otras) que permiten al evaluador comparar los rasgos personales con las competencias/habilidades requeridas para el puesto, a través de la aplicación de instrumentos o técnicas, que deben ser aplicados e interpretados por un(a) psicólogo(a) colegiado(a) y habilitado(a), que elaborará los informes correspondientes. Las pruebas que se aplican en esta evaluación no comprenden diagnósticos psiquiátricos.

Los instrumentos o técnicas elegidos deben contar con la validez y confiabilidad correspondiente, y deben proceder de fuentes debidamente autorizadas. La aplicación de esta evaluación podrá realizarse con la evaluación psicométrica.

En esta evaluación, los/las candidatos/as podrán obtener una de las siguientes condiciones, según corresponda:

Asistió: Cuando el/la postulante participa de toda la evaluación psicológica.

No Asistió: Cuando el/la postulante no se presenta a rendir las evaluaciones o se presenta fuera del horario indicado.

Las evaluaciones psicométrica o psicológica pueden realizarse de manera conjunta o simultánea con la evaluación de conocimientos.

c.4 Evaluación de competencias

Esta evaluación está orientada a medir el nivel de competencias del postulante sobre la base del comportamiento que permita evidenciar la predicción de un desempeño exitoso en el puesto concursado. Es de aplicación obligatoria para los procesos de selección de personal en las Unidades de Servicio y de Desarrollo, pues estos dan atención directa al público objetivo del Inabif, y resulta opcional para los demás puestos.

Las competencias que serán evaluadas son las siguientes:

- Competencias transversales:
 - Orientación a resultados
 - Vocación de servicio
 - Trabajo en equipo
- Competencias específicas para personal de atención directa al público objetivo:
 - Diversidad e inclusión
 - Integridad
 - Compromiso y trabajo con la gente

Debido a que Servir aún no tiene el proceso de acreditación para que las entidades puedan realizar evaluaciones por competencias, el Inabif puede realizar las evaluaciones por competencias con los psicólogos que tiene dentro de su *staff* o tercerizar el proceso. Una vez que esta evaluación es incluida en el proceso de selección, adquiere la condición de obligatoria: los/las candidatos/as que no participen serán eliminados del proceso. La evaluación de competencias tendrá una escala de 1 a 5 niveles, de acuerdo con la siguiente escala propuesta:

Nivel	Calificación
Del 1.00 al 1.99	Muy por debajo de lo esperado
Del 2.00 al 2.99	Por debajo de lo esperado
Del 3.00 al 3.99	Dentro de lo esperado
Del 4.00 al 4.99	Por encima de lo esperado
5.00	Muy por encima de lo esperado

La entidad puede establecer niveles mínimos para cada competencia evaluada según la complejidad y exigencias del puesto convocado. En el caso del **personal que atiende directamente a la población objetivo**, ninguna competencia puede ser menor a 3.00, “Dentro de lo esperado”; para los otros puestos, se puede considerar una competencia con un nivel mínimo de 2.00, “Por debajo de lo esperado”.

Al culminar la evaluación, se debe publicar la condición obtenida por cada postulante y el nivel obtenido, que es el promedio de puntajes de las competencias evaluadas, solo de aquellos/as postulantes que hubiesen obtenido la condición de “califica”. Para obtener la condición de “califica”, el/la postulante deberá obtener por lo menos el nivel mínimo aprobatorio en cada una de las competencias evaluadas. La oficina de recursos humanos debe contemplar el sustento en los informes de evaluación de los participantes.

En esta evaluación, los/las postulantes podrán obtener una de las siguientes condiciones, según corresponda:

Califica: Cuando el/la postulante alcanza el nivel mínimo aprobatorio de la evaluación.

No Califica: Cuando el/la postulante no alcanza el nivel mínimo aprobatorio.

Descalifica: Cuando el/la postulante incumpla alguna de las normas establecidas, y sea retirado/a de la evaluación.

No Asistió: Cuando el/la postulante no se presenta a rendir la evaluación o se presenta fuera del

horario indicado.

c.5 Entrevista final

c.5.1 Consideraciones previas a la entrevista final

La Subunidad de Potencial Humano podrá realizar la verificación de las referencias laborales de los postulantes, que serán tomadas en cuenta durante la entrevista.

Pasan a la entrevista final aquellos/as postulantes que hayan obtenido la condición de “califica” en la evaluación anterior.

c.5.2 Durante la entrevista final

Esta evaluación se encuentra orientada a analizar la experiencia en el perfil del puesto y profundizar aspectos de la motivación, habilidades y competencias del candidato en relación con el perfil del puesto, para lo cual el comité de selección deberá estar capacitado para realizar entrevistas por competencias. La entrevista final solo puede ser efectuada por el comité de selección. Los resultados de la entrevista final deben ser consignados en una tabla de puntuación, para lo cual se puede tomar como referencia el “Formato de Evaluación de Entrevista Final”

d) Etapa de elección

En esta etapa, el comité de selección o el encargado de la Subunidad de Potencial Humano elige al/la candidato/a idóneo/a para el puesto convocado, de acuerdo al puntaje acumulado obtenido como consecuencia de la suma de todas las evaluaciones anteriores.

Sobre la base del puntaje acumulado, se otorgan las bonificaciones establecidas por ley, según corresponda. El puntaje final obtenido por cada candidato/a resulta de sumar el puntaje acumulado con las bonificaciones otorgadas, de ser el caso.

Posteriormente, se elabora un listado de postulantes en orden prelatorio de acuerdo al puntaje final obtenido por cada uno de ellos para proceder a elegir a los/las ganadores/as y accesitarios/as del concurso, considerando para ello el número de posiciones convocadas.

En caso de incumplimiento de la cuota señalada en el artículo 53 del Reglamento de la Ley N° 29973, “Ley General de la Persona con Discapacidad” y cuando se presente un empate en un concurso público de mérito luego de haber otorgado la bonificación a la que se hace mención en el artículo 51 del Reglamento de la mencionada Ley, se debe seleccionar a la persona con discapacidad.

En esta etapa se firma el acta en la que el comité o el jefe de la Subunidad de Potencial Humano, según corresponda, declara al/la ganador/a del concurso, así como al/la accesitario/a, de corresponder.

En caso de que existiera más de una posición concursada para un mismo puesto, se declaran a los/las ganadores/as y tantos accesitarios como posiciones convocadas en el concurso público de méritos.

Los resultados finales del proceso de selección deben ser publicados en el portal institucional o en el medio utilizado para la publicación de los resultados parciales, según corresponda.

Artículo 9.- DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

a) Funciones

El Comité de Selección tiene las siguientes funciones:

- Realizar las entrevistas finales del concurso.
- Elegir al candidato idóneo para el puesto solicitado.
- Elaborar las actas administrativas del Comité, como registro de sus actuaciones en el proceso de selección. En dichas actas se dejará constancia de los acuerdos e información necesaria para garantizar el principio de transparencia.
- Resolver el recurso de reconsideración que pudiese presentarse por el o la postulante luego de publicados los resultados del concurso público.

Se asignará un responsable de la Subunidad de Potencial Humano, encargado de administrar las actas generadas según el Formato de Puntaje Final (referencial), las cuales deberán ser parte del expediente del proceso de selección.

b) Conformación

El Comité de Selección se conforma de la siguiente manera:

- El responsable de la Subunidad de Potencial Humano, quién presidirá el comité.
- Un representante de la unidad orgánica.
- El jefe inmediato del puesto a convocar, o la persona especialista que este designe.

La toma de decisiones del Comité de Selección es por mayoría.

Artículo 10.- ABSTENCIÓN

Los miembros del Comité de Selección que se encuentren en los siguientes supuestos deben abstenerse de participar en los concursos públicos de méritos en los siguientes casos:

- Si es cónyuge, conviviente, pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con cualquiera de los y las postulantes o candidatos/as.
- Cuando personalmente, o bien su cónyuge, conviviente, o algún pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tuviese interés en el resultado del concurso público de méritos.
- Cuando mantuviese amistad íntima, enemistad manifiesta o conflicto de intereses objetivo con cualquiera de los y las postulantes o candidatos/as, que se hagan patentes mediante actitudes o hechos evidentes en el proceso.
- Cuando tuviere o hubiese tenido dentro de los últimos doce (12) meses alguna forma de prestación de servicios (de forma subordinada o no) con cualquiera de los y las postulantes o candidatos/as.

La abstención del miembro del Comité de Selección aplica respecto al postulante que genera la causal. El trámite de la abstención se lleva a cabo conforme al procedimiento previsto en el Texto Único Ordenado de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

La autoridad que se hubiese abstenido no tiene voz ni voto en la entrevista final, y puede presenciarla.

Artículo 11.- BONIFICACIÓN ADICIONAL A POSTULANTES

Conforme al artículo 48 y a la Séptima Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad, la persona con discapacidad que haya participado en el concurso público de méritos, y haya alcanzado al menos el puntaje mínimo aprobatorio en todas las evaluaciones del proceso de selección tiene derecho a una bonificación del 15 % sobre el puntaje total obtenido.

Conforme a la Ley N° 29248 y su Reglamento, los licenciados de las Fuerzas Armadas que hayan cumplido el servicio militar bajo la modalidad de acuartelado que participen en un

concurso público de méritos y hayan alcanzado el puntaje mínimo aprobatorio en todas las evaluaciones del proceso de selección tienen derecho a una bonificación del 10 % sobre el puntaje total obtenido.

Si el candidato tiene derecho a ambas bonificaciones mencionadas, estas se suman y accederá a una bonificación total sobre el puntaje total obtenido.

Conforme al artículo 7 del Reglamento de la Ley N° 27674, aprobado con Decreto Supremo N° 089-2003-PCM, que establece el acceso de Deportistas de Alto Nivel a la Administración Pública, el puntaje sigue la escala de cinco (5) niveles (entre el 4% y 20%). Esta bonificación se determina aplicando los porcentajes señalados a la nota obtenida en la evaluación curricular, siempre que la bonificación sea pertinente al perfil ocupacional de la plaza en concurso y cualquiera sea el criterio de ponderación que la institución que convoca otorgue a este parámetro. El puntaje expresado en valores absolutos se adiciona a la nota previamente aludida y este nuevo valor constituye la nota final de la evaluación curricular.

Las bases de los concursos públicos de méritos deben consignar la aplicación de las bonificaciones, de forma expresa.

Artículo 12.- POSTULANTES CON DISCAPACIDAD EN LOS CONCURSOS PÚBLICOS DE MÉRITOS

El Inabif podrá hacer ajustes razonables en los procesos de selección en los que participen personas con discapacidad, implementando condiciones adecuadas de acceso a los ambientes donde se desarrollan las etapas del proceso y adaptando las pruebas y evaluaciones, tomando en cuenta los requerimientos y necesidades de asistencia de dichos postulantes, de acuerdo con la normatividad vigente con discapacidad; además, puede realizar ajustes razonables y brindar apoyos que sean necesarios. Para ello, la Subunidad de Potencial Humano identifica a los postulantes que hayan indicado la necesidad de asistencia en la ficha del postulante y realiza las acciones pertinentes para su atención según sea el caso.

Con relación a las condiciones adecuadas de accesibilidad, ajustes razonables y apoyos, resulta aplicable lo establecido en el artículo 3 del Reglamento de la Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad, aprobado por el Decreto Supremo N° 002-2014-MIMP, y las normas que Servir pudiese emitir.

Artículo 13.- IMPUGNACIÓN EN EL CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS

Los resultados finales del proceso de selección pueden impugnarse a través de un recurso de reconsideración y/o apelación, siendo aplicables para tal efecto las disposiciones establecidas en el TUO de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

La interposición de los mencionados recursos no suspende el proceso de selección ni el proceso de vinculación.

Anexo 11. Formato de entrevistas

Formato de entrevista a expertos

Lugar y fecha:	
Nombre de entrevistado/a:	
Institución:	
Dependencia:	
Cargo:	
Especialidad:	
Nombre del entrevistador/a	

Presentación:

Esta entrevista se elaboró en atención a la investigación realizada para obtener el grado de magíster en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico, “Propuesta de lineamientos para mejorar el proceso de selección en el Inabif”. Es preciso mencionar que esta entrevista es de carácter confidencial y que solo será utilizada para los fines de la investigación. Agradecemos su tiempo y colaboración.

1. ¿Cuál considera que es el problema principal que tienen las organizaciones públicas que le impide seleccionar a su personal en condiciones de mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos de acceso al servicio civil?
2. ¿Qué debe hacer una organización pública para atraer y reclutar a las mejores personas?
3. ¿Qué estrategias de reclutamiento de personal recomendaría para atraer a la mayor cantidad de postulantes para capitalizar el factor humano en una organización?
4. ¿Qué tan importante es efectuar una adecuada selección de personal en una institución pública?
5. En cuanto a las entrevistas personales, ¿cómo hacerlas lo más objetivas posible?
6. ¿Cómo debe estar diseñado un proceso de selección de personal para satisfacer las necesidades de recursos humanos idóneos en una institución pública?
7. ¿Qué etapa considera que es la más importante y cómo debe desarrollarse?
8. ¿Qué medidas debe tomar una organización en los casos en que se presenten denuncias sobre presuntas irregularidades incurridas en los procesos de selección?
9. ¿Qué herramientas o ideas innovadoras implementadas en otros países considera que deben aplicarse al caso peruano?

Formato de entrevista (*benchmarking*)

Lugar y fecha:	
Nombre de entrevistado/a:	
Institución:	
Dependencia:	
Cargo:	

Especialidad:	
Nombre del entrevistador/a	

Presentación:

Esta entrevista se elaboró en atención a la investigación realizada para obtener el grado de magister en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico, “Propuesta de lineamientos para mejorar el proceso de selección en el Inabif”. Es preciso mencionar que esta entrevista es de carácter confidencial y que solo será utilizada para los fines de la investigación. Agradecemos su tiempo y colaboración.

1. ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal en su institución?
¿Cuáles son las etapas que la conforman? Señalar cuáles son las actividades principales de cada etapa.
2. ¿Cuál de las etapas descritas considera que es la más importante para cumplir con las necesidades de personal? ¿Por qué?
3. ¿En su institución, se están aplicando las herramientas y normativas emitidas por Servir para el diseño y administración de puestos, así como para la selección de personal? ¿Cuáles?
4. ¿Su institución tiene alguna normativa interna o externa que regule los procesos de diseño de puestos y su valoración, así como el proceso de selección de personal?
5. ¿De qué manera se realiza el reclutamiento de personal en su institución? Señalar las estrategias o medios que más les han ayudado a convocar a la gran mayoría de postulantes.
6. Hablando específicamente del proceso de selección, ¿cuál es la etapa que considera más importante para elegir al candidato más idóneo? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles considera que son los efectos de la mala selección de personal?
8. ¿Qué tan importante es para su institución la selección de personal?
9. Sobre las entrevistas personales, ¿cómo se desarrolla dicha etapa en su institución y qué acciones ha usado para hacerlas lo más objetivas posible?
10. ¿Qué acciones realiza cuando existen denuncias sobre presuntas irregularidades incurridas en un proceso de selección?
11. ¿Usa algunas herramientas, metodologías, sistemas, etcétera, que ayude a seleccionar al personal más idóneo sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de requisitos para acceder al servicio civil? Detallar las mismas.
12. ¿Considera que la forma en que se lleva a cabo la selección de personal en su institución satisface las necesidades de las unidades orgánicas solicitantes?
13. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que ha advertido y que no les permiten seleccionar adecuadamente al personal en su institución?
14. ¿Tiene algo más que agregar sobre el tema materia de la entrevista?

Formato de entrevista (benchmarking-2)

Lugar y fecha:	
Nombre de entrevistado/a:	
Institución:	
Dependencia:	
Cargo:	
Especialidad:	
Nombre del entrevistador/a	

Presentación:

Esta entrevista se elaboró en atención a la investigación realizada para obtener el grado de magister en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico, “Propuesta de lineamientos para mejorar el proceso de selección en el Inabif”. Es preciso mencionar que esta entrevista es de

carácter confidencial y que solo será utilizada para los fines de la investigación. Agradecemos su tiempo y colaboración.

1. ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal en su institución?
¿Cuáles son las etapas que la conforman? Señalar cuáles son las actividades principales de cada etapa.
2. ¿Cuál de las etapas descritas considera que es la más importante para con cumplir con las necesidades de personal? ¿Por qué?
3. ¿En su institución, cómo se diseña el perfil del puesto que deberá atender a los niños/adultos mayores residentes? ¿Se utilizan algunas herramientas y/o normativas para diseñar este perfil? ¿Es normativa interna o externa?
4. ¿Y tienen alguna normativa que regule la valoración de puestos, así como el proceso de selección de personal?
5. ¿De qué manera se realiza el reclutamiento de personal en su institución? ¿Qué estrategias se usan? Señalar los medios que más les han ayudado a convocar a la gran mayoría de postulantes.
¿De dónde diría usted que provienen sus mejores candidatos? ¿De dónde considera que se han seleccionado a sus mejores colaboradores?
6. Hablando específicamente del proceso de selección, ¿cuál es la etapa que considera más importante para elegir al candidato más idóneo? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles considera que son los efectos de la mala selección de personal?
8. ¿Qué tan importante es para su institución la selección de personal?
9. Sobre las entrevistas personales, ¿cómo se desarrolla dicha etapa en su institución y qué acciones ha usado para hacerlas lo más objetivas posible?
10. ¿Qué acciones realiza cuando existen denuncias sobre presuntas irregularidades incurridas en un proceso de selección?
11. ¿Usa algunas herramientas, metodologías, sistemas, etcétera, que ayuden a seleccionar por competencias al personal más idóneo? Detallar las mismas.
12. ¿Considera que la forma en que se lleva a cabo la selección de personal en su institución satisface las necesidades de sus áreas solicitantes?
13. ¿Cuáles considera que son los obstáculos que ha advertido y que no les permiten seleccionar adecuadamente al personal en su institución?
14. ¿Tiene algo más que agregar sobre el tema materia de la entrevista?

Nota biográfica

Diana Rossela Amaya Portocarrero

Nació el 19 de marzo de 1984 en el distrito de Jesús María, Lima, Perú. Licenciada en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, cuenta un máster en Dirección Estratégica del Factor Humano por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, especializaciones en Recursos Humanos, Responsabilidad Social, Comunicación Corporativa y Gestión Pública.

Ha desarrollado su línea de carrera en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos. En el sector financiero, trabajó en el Banco de Crédito del Perú (2008-2013); en el sector de consumo masivo, en Deprodeca - Grupo Gloria (2013 - 2014); en el sector no gubernamental, en la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (2014 - 2015); en el sector gubernamental, en el Banco Central de Reserva del Perú (2016-2019); y, actualmente, es funcionaria pública internacional en la Organización Internacional del Trabajo, agencia de las Naciones Unidas.

Claudia Ysabel Barrueto Carrillo

Nació el 30 de octubre de 1976 en el distrito de Chiclayo, departamento de Lambayeque, Perú. Es licenciada en Sociología de la Universidad Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, egresada de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y cuenta con formación en Psicología del Análisis Transaccional.

Ha sido consultora para el diseño y manejo de técnicas metodológicas participativas para el trabajo comunitario y desarrollo de capacidades en la Fundación Friedrich Ebert y el Instituto de Investigación y Capacitación Municipal de la Fundación Konrad Adenauer. Su experiencia profesional en el diseño, elaboración, promoción y ejecución de proyectos de desarrollo social se ha llevado a cabo en el Programa de Desarrollo Alternativo de Chemonics International; en el Objetivo VIH 3 del Proyecto GLOBAL FUND/ V Ronda; en el Programa de Lucha Contra la Pobreza en Lima Metropolitana- PROPOLI - CONVENIO N° PER/B7-30/95/130 - Comisión de

la Comunidad Europea y MIMDES; y en el Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción con la Cooperación Alemana PPM y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos/ USAID/ OTI/ CICAP. Su experiencia en el sector público se desarrolló en el Programa de Modernización y Descentralización del Estado, de la Presidencia del Consejo de Ministros y la Comisión Nacional de la Juventud.

Jhon Charles Fierro Ambrosio

Nació el 7 de octubre de 1984 en la provincia de Jauja, departamento de Junín, Perú. Es abogado egresado de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica y egresado de la maestría de Gestión de Políticas Públicas de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tiene especializaciones en Derecho Administrativo y Procedimiento Administrativo, Gestión Pública y Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público.

Desde 2011, ha prestado servicios en el Tribunal del Servicio Civil de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), y ocupando actualmente el puesto de analista legal; durante dicho tiempo, ha prestado apoyo técnico profesional a la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil, la Oficina de Asesoría Jurídica y la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de Servir.