UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

"PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA DEL 5% DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO"

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

Presentado por:
Lesly Elizabeth Sierra Guevara
Juan Carlos Tomasto Condori
Oscar Ugarte Izquierdo

Asesor: Juan Carlos Leonarte Vargas

0000-0003-2982-5957

Lima, junio 2026

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillus Ramirez deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA DEL 5% DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO” presentado por: Lesly Elizabeth Sierra Guevara, Oscar Ugarte Izquierdo, Juan Carlos Tomasto Condori, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 5 de octubre de 2026 dando el siguiente resultado.



i

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

MAESTRÍA DE GESTIÓN PÚBLICA

“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA DEL 5% DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA.

Presentado por:



5 de octubre de 2026

Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, que son mi fuerza y apoyo incondicional, y a mi hijo por ser el amor que me mueve cada día a ser mejor que ayer.

Lesly Elizabeth Sierra Guevara

Dedico este trabajo a la memoria de mis padres, cuyo legado guía mi camino, y a mi esposa e hijos, por ser mi constante inspiración y motivación.

Juan Carlos Tomasto Condori

Dedico este trabajo a mi amada esposa y a mis amados hijos, son la razón de mi lucha constante, espero que con este pequeño aporte podamos conseguir mejores consideraciones para el personal con discapacidad en el Perú, que se cierran las brechas sociales que tanto hace daño.

Oscar Ugarte Izquierdo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia, por todo el apoyo, paciencia y aliento para poder seguir adelante y conseguir el objetivo; así también a mi grupo de trabajo y compañeros de la maestría.

Oscar Ugarte Izquierdo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de mejora para fortalecer el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en entidades públicas del Gobierno Central, en el marco de la Ley N.° 29973 y su reglamento. El estudio muestra que hay un abismo entre lo que dicta la ley y lo que sucede en las instituciones. Es evidente que no hay muchas personas con discapacidad trabajando en el Estado, aunque existen leyes y políticas para ayudarlas.

El estudio es muy completo, describe y propone soluciones. Para tal fin se examinaron muchos documentos, se estudiaron las leyes y se realizaron entrevistas detalladas con los funcionarios responsables de la contratación pública y de los recursos humanos. La población estuvo conformada por 83 colaboradores pertenecientes a unidades ejecutoras de los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables y Desarrollo e Inclusión Social, de los cuales se seleccionó una muestra de 42 participantes. El coeficiente de KR-20 para el instrumento aplicado, fue de 0,66 considerado como mínimamente aceptable para fines exploratorios.

Los resultados muestran importantes limitaciones en el conocimiento y la aplicación del marco normativo y la existencia de barreras institucionales, técnicas y socioculturales que restringen la contratación inclusiva. En aproximadamente el 31 por ciento de las respuestas, se nota que las personas no saben mucho sobre la cuota laboral, los ajustes razonables y cómo se hace el seguimiento. Al revisar los documentos, se ven algunos problemas. Por ejemplo, no se fiscaliza bien, falta información que se pueda compartir fácilmente y no se planifica bien la creación de plazas accesibles.

Además, se propone un plan para mejorar las cosas. Este plan se basa en la colaboración entre SERVIR y CONADIS. También se incluye el uso de una plataforma que permita compartir información fácilmente para monitorear y enviar alertas tempranas si algo no se hace como debería. Además, se planea dar capacitación obligatoria, ir adaptando los puestos de trabajo poco a poco, establecer indicadores para medir el desempeño y ofrecer incentivos a las instituciones que lo hagan bien. Así, el cumplimiento de la cuota pasa de ser una obligación formal a un sistema de gestión pública inclusivo, medible y sostenible.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

PROPUESTA DE EVALUACION DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**¡Error! Marcador no definido.**

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

RESUMEN EJECUTIVO v

TABLA DE CONTENIDO vi

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS x

ÍNDICE DE ANEXOS xi

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

1.1. Antecedentes 3

1.1.1. Internacionales 3

1.1.2. Nacionales 5

1.1.3. Normativos 6

1.2. Problema de investigación 10

1.2.1. Situación problemática 10

1.3. Preguntas de investigación 13

1.3.1. Problema general 13

1.3.2. Problemas específicos 13

1.4. Objetivos 13

1.4.1. Objetivo general 13

1.4.2. Objetivos específicos 14

1.5. Justificación 14

1.6. Delimitación y limitaciones 15

1.6.1. Delimitaciones 15

1.6.2. Limitaciones 15

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 16

2.1. Enfoque teórico 16

2.1.1. Contratación de personal en entidades públicas **¡Error! Marcador no definido.**

2.1.2. Personas con discapacidad ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.2. Marco conceptual 27

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 29

3.1. Escenario de estudio 29

3.2. Enfoque de investigación 29

3.3. Alcance de la investigación 30

3.4. Objeto de estudio 30

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 31

3.5.1. Análisis documental 31

3.5.2. Encuesta semiestructurada 32

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento 33

3.7. Procesamiento y análisis de datos 34

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA 35

4.1. Análisis de resultados 35

4.2. Propuesta 47

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 51

5.1. CONCLUSIONES 51

5.2. RECOMENDACIONES 52

REFERENCIA 53

ANEXOS 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y muestra de servidores vinculados con procesos de contratación pública 30

Tabla 2: Matriz de dimensiones de la encuesta semiestructurada 32

Tabla 3 Resultados de la entrevista 35

Tabla 4: Caracterización sociodemográfica y laboral de la muestra 37

Tabla 5: Resultados vinculados al marco normativo vigente 38

Tabla 6: Resultados vinculados al nivel de cumplimiento de la cuota laboral del 5 %..... 40

Tabla 7: Principales causas que limitan el cumplimiento de la cuota laboral del 5 % 42

Tabla 8: Buenas prácticas identificadas para fortalecer la inclusión laboral..... 43

Tabla 9: Componentes propuestos para fortalecer el cumplimiento de la cuota laboral del 5 % 45

Tabla 10: Componentes de la propuesta de mejora para el cumplimiento de la cuota laboral del 5 % 49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Población con alguna discapacidad por grupos de edad, según ámbito geográfico, 2019, 2021 – 2023 9

Figura 2 Incidencia de la pobreza en la población con alguna discapacidad por área de residencia, 2019, 2021 - 2023 10

Figura 3: Resultados del conocimiento y aplicación normativa 39

Figura 4: Nivel de cumplimiento y seguimiento institucional 41

Figura 5: Barreras que limitan el cumplimiento de la cuota laboral 42

Figura 6: Buenas prácticas priorizadas por los participantes 44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia 59

Anexo 2: Matriz de Operacionalización..... 61

Anexo 3: Entrevista..... 64

INTRODUCCIÓN

La inclusión laboral de las personas con discapacidad constituye una prioridad para la gestión pública, porque vincula derechos fundamentales, igualdad de oportunidades y eficiencia institucional. En el Perú, la Ley N.° 29973 establece que las entidades públicas deben contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5 % de su personal (Congreso de la República, 2012). Dicha obligación es de mayor importancia si se tiene en cuenta que, según los resultados del Censo Nacional 2017, más de 3.2 millones de personas tienen una discapacidad, lo que equivale al 10.3% de la población peruana (INEI, 2019). De igual forma, CONADIS evidenció que, de un total de 143 entidades fiscalizadas del sector público, sólo nueve cumplieron con la citada cuota laboral en el año 2023, lo que refleja la persistente brecha entre norma y su efectiva aplicación (CONADIS, 2024).

El estudio se centra en el sector público peruano para el año 2025. Su enfoque estará en los procesos de contratación de cuatro ministerios: el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio de la Mujer y los Grupos Vulnerables, y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Los servidores objeto de análisis son aquellos que se relacionan con la gestión de recursos humanos y la contratación pública. Las variables clave a considerar son el cumplimiento de la cuota del 5 por ciento, el conocimiento normativo, las barreras institucionales, los ajustes razonables, la fiscalización y los mecanismos de mejora. El estudio se sustenta en el enfoque de derechos humanos, el modelo social de la discapacidad y la gestión pública basada en resultados. En este sentido, la inclusión laboral no sólo tiene que ver con el acceso al empleo, sino que requiere de condiciones institucionales, accesibilidad, seguimiento y permanencia laboral.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. Este capítulo desarrolla el contexto de la investigación, los antecedentes nacionales e internacionales, la situación problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, las delimitaciones y las limitaciones. Tiene como objetivo mostrar la importancia del incumplimiento de la cuota laboral del 5 % como una cuestión pública que repercute en la igualdad de oportunidades.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO. Este capítulo aborda los fundamentos conceptuales, normativos y teóricos de la discapacidad, la contratación pública, la inclusión laboral, los ajustes razonables y los derechos fundamentales. Además, incluye el análisis de la Ley N.° 29973, su reglamento y los principales aportes institucionales relacionados con la protección de las personas con discapacidad.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO. En este capítulo se describe el enfoque mixto, el alcance descriptivo-propositivo, la población, la muestra, las técnicas de recolección de datos y el instrumento aplicado. Asimismo, precisa el uso de revisión documental y entrevistas a servidores vinculados con procesos de contratación en entidades públicas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA. En este capítulo se exponen los resultados obtenidos, se interpretan los principales hallazgos y se formula una propuesta de mejora orientada al cumplimiento efectivo de la cuota laboral. La propuesta incluye una plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, capacitación, ajustes razonables, fiscalización, alertas tempranas e incentivos institucionales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. En este capítulo se sintetizan los hallazgos en función de los objetivos de la investigación, y se plantean recomendaciones dirigidas a CONADIS, SERVIR, ministerios y oficinas de recursos humanos, con el objetivo de fortalecer la inclusión laboral sostenible de las personas con discapacidad en el Estado.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

1.1.1. Internacionales

Hiesinger et al., (2025), en el artículo "The employment statistics of severely disabled people: description and research potential", desarrollado en Alemania, tuvieron como objetivo describir el potencial de las estadísticas administrativas sobre empleo de personas con discapacidad severa y analizar su utilidad para estudiar el cumplimiento de la cuota laboral. La metodología fue cuantitativa, con diseño descriptivo y análisis mediante modelos de regresión OLS. La población estuvo constituida por empleadores públicos y privados con al menos 20 trabajadores, sujetos a la cuota legal del 5 %. La muestra incluyó 2,750,498 observaciones empresa-año y 296,342 empresas únicas. Das Instrument war die BsbM-Verwaltungsgrundlage der Bundesagentur für Arbeit. Los resultados mostraron que el cumplimiento subió del 36% en 2003 a más de 40% en 2013-2014, pero cayó al 39% en 2021. La administración pública llegó a casi un 70%. Se concluyó que los datos administrativos permitieron mejorar el control público y orientar políticas inclusivas.

Salazar y Medina (2025), en el artículo "Impacto de las políticas públicas en la inserción laboral de personas con discapacidad", desarrollado como revisión sistemática internacional con filiación académica peruana, tuvieron como objetivo analizar políticas públicas vinculadas con la inclusión laboral de personas con discapacidad, vigentes o planificadas entre 2014 y 2024. Se utilizó una metodología descriptiva básica. Se hizo una revisión sistemática siguiendo los estándares PRISMA. La muestra estuvo formada por 40 artículos científicos. Estos artículos provenían de ScienceDirect, Dialnet, Scopus y SciELO. La herramienta utilizada fue una plantilla en formato Excel. Esta plantilla estaba diseñada para sistematizar la información de manera organizada. Estaba categorizada por tipo de estudio, país, enfoque y base de datos. Los resultados obtenidos mostraron que el 50 % de los artículos se enfocaron en gestión. Otro 25 % se centraron en implementación. El 18 % se enfocaron en análisis. Y solo un 8 % se enfocaron en gestión e implementación. Las políticas efectivas han conjugado accesibilidad, capacitación, incentivos, sensibilización y protección legal, repercutiendo directamente en la autonomía y la vida cotidiana de las personas.

Tejeda (2024), en el artículo "La eutopía de la inclusión laboral: Personas con discapacidad y las barreras para la inclusión laboral en instituciones del sector público de la provincia de Santiago,

Chile", realizado en Santiago de Chile, pretendió conocer qué barreras impiden la inclusión laboral de personas con discapacidad en las instituciones públicas. Se utilizó un enfoque de investigación cualitativa. La gente que participó estaba relacionada con organismos del sector público. Se hicieron entrevistas con varias personas, desde E1 hasta E5, para obtener información. También se usaron preguntas preparadas y se analizaron las normas. Los resultados mostraron que, en el año 2021, 317 organismos públicos dijeron que tenían 1.916 contratos en vigor con personas con discapacidad. Sin embargo, según SENADIS, solo se cumplieron el 25,7% de esos contratos. El estudio concluyó que la cuota laboral, sin fiscalización efectiva, accesibilidad real ni ajustes razonables, podía convertirse en una meta formal, distante de la inclusión cotidiana.

Al-Zu'bi, (2024), en el artículo "Access to Public Employment for Persons with Disabilities in Jordan: Legal Framework, Policy, and Barriers", realizado en Jordania, tuvo como objetivo analizar el marco legal, las políticas públicas y las barreras que enfrentaban las personas con discapacidad para acceder al empleo público. Se utilizó una metodología cualitativa de tipo documental, jurídica y descriptiva analítica. El personal estuvo compuesto por las leyes, los reglamentos de servicio civil, los informes oficiales y la normativa aplicable al empleo público. Se utilizó como instrumento el análisis documental del marco legal y de los informes institucionales. Los resultados mostraron que la Ley N.º 20 del 2017 fijaba una cuota del 4%, pero los nombramientos de personas con discapacidad fueron del 2.3% en el año 2021 y del 3.5% en el año 2022, por debajo de lo establecido por ley. La investigación concluyó que las cuotas requerían coherencia normativa, ajustes razonables y mecanismos administrativos claros para convertirse en oportunidades laborales reales.

Camacho et al., (2024), en el artículo "Inclusión laboral: un compromiso pendiente de las organizaciones frente a las personas con discapacidad", realizado en Armenia, Quindío, Colombia, tuvieron como objetivo identificar los procesos de inclusión laboral desarrollados por organizaciones legalmente constituidas. Fue un estudio cuantitativo, prospectivo, transversal y descriptivo. La población estuvo integrada por las organizaciones del territorio y la muestra estuvo compuesta por 243 trabajadores vinculados al área de gestión humana. La escala empleada fue WINDIPS, compuesta de 12 ítems tipo Likert sobre apoyo, vinculación, permanencia y progreso. Los resultados indicaron que un 24,7% de las organizaciones presentó prácticas de baja inclusión, un 53,5% alcanzó un nivel medio y un 21,8% un nivel alto. Además, varias organizaciones no medían el impacto de sus programas inclusivos. Se concluyó que más de la mitad de las entidades aún necesitaba fortalecer prácticas accesibles, sostenidas y sensibles a la diversidad laboral.

1.1.2. Nacionales

Araujo (2024), en la tesis de maestría "Influencia de las estrategias de gestión pública en la inclusión laboral de personas con discapacidad en el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, Lima, 2023", realizada en Lima, Perú, tuvo como objetivo determinar en qué medida las estrategias de gestión pública influían en la inclusión laboral de personas con discapacidad en el CONADIS. La metodología fue cuantitativa, básica, de alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. La unidad de análisis estuvo conformada por 70 servidores del CONADIS, quienes constituyeron la población. Como instrumento se aplicó un cuestionario tipo Likert sobre estrategias de gestión e inclusión laboral. Los resultados mostraron una correlación de Pearson muy significativa de R=0,921 (equivalente al 92%), con $p < 0,01$. La investigación concluyó que una gestión pública planificada, accesible y orientada a ajustes razonables podía fortalecer la inclusión laboral en el Estado.

Baluarte (2024), en la tesis "La inclusión laboral de la persona con discapacidad sensorial, motora, intelectual o mental en las entidades del sector público en el Perú", realizada en Perú, tuvo como objetivo analizar la inclusión laboral de personas con discapacidad en entidades públicas. La investigación fue de tipo sociojurídico, descriptiva y cualitativa con apoyo de datos de encuesta. La muestra estuvo formada por 50 personas con discapacidad motriz, de las que 25 eran empleadas y 25 desempleadas. Los instrumentos fueron encuestas y entrevistas. Los resultados evidenciaron que del total de 25 personas empleadas, el 52% se desempeñaba en el sector privado y el 48% en el sector público; asimismo, el 40% ocupaba cargos de alto rango, el 28% puestos administrativos, el 20% funciones profesionales y el 12% labores especializadas. También se reportó que 76% afirmó no haber sufrido discriminación laboral. El estudio concluyó que la inclusión requería superar barreras de acceso, permanencia y adecuación institucional.

Vargas y Cáceres (2023), en la tesis "Cumplimiento de cuota de empleo de las personas con discapacidad en las entidades públicas de la provincia de Maynas 2020", realizada en Maynas, Perú, tuvieron como objetivo determinar si las entidades públicas cumplían la cuota de empleo regulada por la Ley General de la Persona con Discapacidad. Se trata de una investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental, transversal. La población estuvo formada por personas con discapacidad del ámbito provincial y la muestra estuvo formada por 37 participantes. Para ello se utilizó un cuestionario estructurado con 22 ítems de dos alternativas de respuesta. Los resultados revelaron que un 67,6 % conocía alguna ley de protección y un 33,4 % ninguna; un 51,4 % conocía la cuota laboral

y un 86,5 % manifestó que las entidades públicas no la cumplían. El estudio llegó a la conclusión de que el incumplimiento institucional afectaba el derecho al trabajo y restringía las oportunidades para alcanzar la autonomía económica.

De la Cruz y Laurente (2023), en la tesis "Cumplimiento de la cuota de empleo para las personas con discapacidad y el derecho al trabajo, en la Municipalidad Distrital de Chilca, 2019", realizada en Chilca, Perú, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el cumplimiento de la cuota laboral y el derecho al trabajo de las personas con discapacidad. La metodología fue basada en el método científico con enfoque cuantitativo, tipo básico puro, diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chilca; no se menciona el tamaño de esta en el registro académico consultado. Se aplicó una encuesta a los trabajadores municipales. Los resultados mostraron que la relación entre las variables fue débil y no significativa en sentido inverso, r=-0.120, p=0.462. Además, 93% estuvo muy de acuerdo con garantizar igualdad de oportunidades y 85% respaldó el derecho al trabajo. Se concluyó que la conciencia institucional existía, pero no aseguraba cumplimiento efectivo.

Tineo (2022), en la tesis "Incumplimiento de las cuotas de empleo para personas con discapacidad y la vulneración de sus derechos fundamentales en Huánuco, 2018-2019", realizada en Huánuco, Perú, tuvo como objetivo identificar qué derechos fundamentales se vulneraban con el incumplimiento de las cuotas laborales. La investigación se aplicó de nivel descriptivo-explicativo y diseño no experimental descriptivo simple. La población estuvo vinculada a instituciones públicas y privadas de Huánuco, la muestra utilizada en el cuestionario fue de 58 encuestados. Se emplearon instrumentos de encuesta, observación y ficha. Los resultados evidenciaron que un 54% estuvo de acuerdo en aplicar medidas a entidades públicas por el incumplimiento de las cuotas, un 34% en desacuerdo y un 12% totalmente en desacuerdo. La investigación concluyó que el incumplimiento vulneraba derechos como igualdad, vida digna, trabajo inclusivo y remuneración adecuada, afectando la participación social de las personas con discapacidad.

1.1.3. Normativos

El Poder Ejecutivo aprobó, en 2021, mediante Decreto Supremo N.° 007-2021-MIMP, la *Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030*. Esta política identificó como problema público la discriminación estructural hacia las personas con discapacidad y planteó la necesidad de una intervención articulada del Estado para garantizar el ejercicio de sus derechos.

Este antecedente me ayudó a entender mejor la investigación. En particular, nos permitió ver que la infracción de la cuota laboral del 5 % es parte de un problema más grande. Este problema incluye obstáculos institucionales, sociales y administrativos que impiden la plena inclusión. Además, la política nos dio un marco de gestión pública que se enfoca en obtener resultados. Esto es útil para respaldar propuestas de mejora que se basan en indicadores, seguimiento entre instituciones, articulación entre entidades y rendición de cuentas. Por ello, se vinculó directamente con la propuesta de una plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, alertas tempranas, capacitación obligatoria y monitoreo periódico del cumplimiento de la cuota laboral (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2021).

El Poder Ejecutivo emitió, en 2018, el Decreto Legislativo N.° 1417, denominado *Decreto Legislativo que promueve la inclusión de las personas con discapacidad*. Esta norma tuvo como objeto establecer disposiciones para fortalecer la inclusión de las personas con discapacidad en condiciones de igualdad, mediante medidas específicas orientadas a garantizar el ejercicio de sus derechos fundamentales. La investigación fue importante porque ayudó a mejorar las condiciones para que las personas con discapacidad puedan trabajar. Se necesitaba cambiar la forma en que se selecciona a los empleados para que todos tengan las mismas oportunidades. En el sector público, se entendió que la meta del 5% de empleados con discapacidad no es solo un número, sino parte de un plan más grande para incluir a todos. De esta manera, la norma se relacionó con las variables de accesibilidad, barreras institucionales, ajustes razonables y condiciones efectivas de participación laboral (Poder Ejecutivo del Perú, 2018).

El Poder Ejecutivo aprobó, en 2014, mediante Decreto Supremo N.° 002-2014-MIMP, el Reglamento de la Ley N.° 29973. Esta norma desarrolló los mecanismos necesarios para aplicar la Ley General de la Persona con Discapacidad y precisó disposiciones vinculadas con la cuota de empleo, accesibilidad, ajustes razonables, fiscalización y responsabilidades institucionales. Este reglamento fue importante para la investigación. Permitió que se pasara del mandato general de contratar personas con discapacidad a algo más específico. Se trata de los procesos de selección, la adaptación de puestos y el seguimiento del cumplimiento. También se destaca el deber de las autoridades. Ellas deben tomar medidas para que las personas con discapacidad tengan igualdad de oportunidades. Esto se aplica cuando participan en los concursos o convocatorias de empleo. Las personas con discapacidad deben tener las mismas oportunidades que los demás. En consecuencia, este antecedente normativo se vinculó con las variables de gestión institucional, ajustes razonables y

fiscalización, las cuales resultaron indispensables para explicar por qué una obligación legal puede incumplirse cuando no existen procedimientos claros, recursos suficientes ni monitoreo permanente (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014).

El Congreso de la República promulgó, en 2012, la Ley N.° 29973, *Ley General de la Persona con Discapacidad*, con la finalidad de establecer el marco legal para promover, proteger y garantizar los derechos de las personas con discapacidad en condiciones de igualdad. Este precepto fue relevante para nuestro trabajo, pues en su artículo 49 se introdujo la obligación de cuota laboral, debiendo las entidades públicas contratar a personas con discapacidad en una proporción no menor al 5 % del total de su personal, y los empleadores privados con más de cincuenta trabajadores una cuota no menor al 3 %. En ese aspecto, la ley permitió detectar la variable dependiente de la investigación: el nivel de cumplimiento de la cuota laboral en el sector público. Además, fijó el fundamento jurídico para analizar la brecha entre la norma y su aplicación efectiva, especialmente en entidades públicas donde la contratación inclusiva aún enfrentó barreras administrativas, culturales y técnicas (Congreso de la República del Perú, 2012).

La Organización de las Naciones Unidas aprobó, en 2006, la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, instrumento internacional que marcó un cambio decisivo en la forma de comprender la discapacidad, al pasar de una mirada asistencial a un enfoque de derechos humanos. En el Perú, la Convención fue aprobada mediante Resolución Legislativa N.° 29127 y ratificada por Decreto Supremo N.° 073-2007-RE. Lo importante para este estudio, se encontró en el artículo 27, el cual hace referencia al trabajo y empleo, en el que se reconoce el derecho que tienen las personas con discapacidad a trabajar con igualdad de condiciones, en entornos abiertos, inclusivos y accesibles. La Convención exigió, asimismo, a los Estados tomar medidas legislativas, administrativas y de otra índole para eliminar la discriminación. Por ello, constituyó el antecedente normativo internacional más relevante, debido a que sustentó la obligación estatal de generar condiciones reales de acceso, permanencia y desarrollo laboral para las personas con discapacidad (Organización de las Naciones Unidas, 2006).

Población con discapacidad a nivel nacional (2019-2022)

En la Figura 3 se presenta la distribución porcentual de la población con discapacidad por grandes grupos de edad durante el periodo 2019-2022. Los datos muestran que el grupo de 65 años a más concentró la mayor proporción en todos los años analizados, aunque disminuyó de 52,7 % en

2019 a 45,9 % en 2022. Por su parte, el grupo de 15 a 64 años aumentó de 40,6 % en 2019 a 44,5 % en 2022, mientras que la población menor de 15 años pasó de 6,7 % a 9,6 % en el mismo periodo. Esta información permite evidenciar que la discapacidad se presenta con mayor frecuencia en la población adulta mayor, pero también existe una proporción relevante de personas en edad laboral, aspecto importante para analizar la cuota de contratación del 5 % en el sector público.

Figura 1

Población con alguna discapacidad por grupos de edad, según ámbito geográfico, 2019, 2021 – 2023

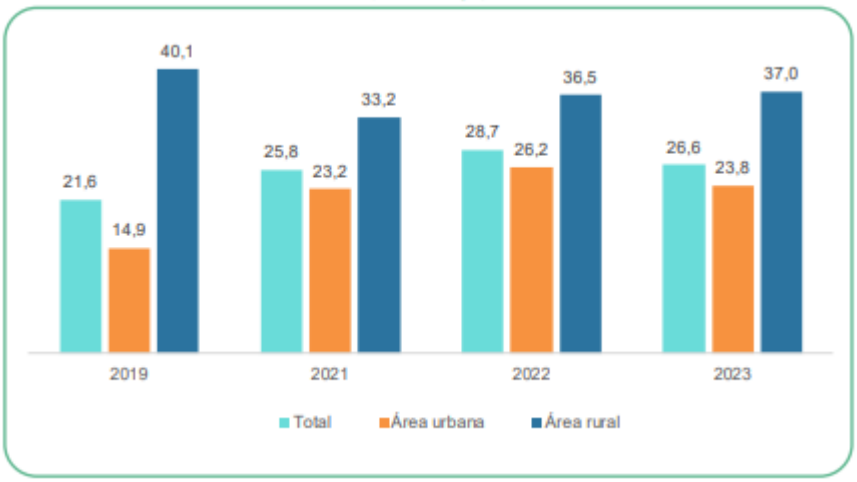
Ámbito geográfico	2019				2021				2022				2023			
	Total	Menor de 15 años	De 15 a 64 años	65 y más años	Total	Menor de 15 años	De 15 a 64 años	65 y más años	Total	Menor de 15 años	De 15 a 64 años	65 y más años	Total	Menor de 15 años	De 15 a 64 años	65 y más años
Total	**100,0**	**6,7**	**40,6**	**52,7**	**100,0**	**9,7**	**44,8**	**45,6**	**100,0**	**9,6**	**44,5**	**45,9**	**100,0**	**10,0**	**44,9**	**45,1**
Área urbana	100,0	6,7	41,5	51,8	100,0	10,8	46,3	42,8	100,0	10,4	46,2	43,4	100,0	10,6	45,8	43,5
Área rural	100,0	6,7	38,2	55,1	100,0	6,4	40,3	53,3	100,0	7,0	39,3	53,7	100,0	7,5	41,7	50,8
Lima Metropolitana 1/	100,0	7,3	41,2	51,5	100,0	12,8	46,4	40,7	100,0	13,0	46,1	41,0	100,0	12,1	44,8	43,1
Costa 2/	100,0	6,7	40,0	53,2	100,0	10,7	45,2	44,1	100,0	10,4	44,5	45,1	100,0	11,8	43,3	44,9
Sierra	100,0	4,7	38,7	56,6	100,0	6,2	41,9	51,9	100,0	5,7	40,9	53,4	100,0	5,8	43,6	50,6
Selva	100,0	12,7	48,2	39,2	100,0	13,7	51,1	35,2	100,0	12,5	52,8	34,8	100,0	12,4	51,7	35,8

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], *Perú: Caracterización de las condiciones de vida de la población con discapacidad, 2023*, p. 16, con base en la Encuesta Nacional de Hogares. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6256589-peru-caracterizacion-de-las-condiciones-de-vida-de-la-poblacion-con-discapacidad-2023

La figura 4 se presenta la distribución porcentual de la población con discapacidad por los grandes grupos de edad y área de residencia en el periodo 2019-2022. En el área urbana el grupo de 65 años a más pasó de 51,8 % en 2019 a 43,4 % en 2022, mientras que el grupo de 15 a 64 años aumentó de 41,5 % a 46,2 % en el mismo periodo. En la zona rural la mayor proporción de la población se correspondió con las personas de 65 años y más, con un 55,1 % en 2019 y un 53,7 % en 2022. Estos resultados evidencian que la discapacidad se concentró mayoritariamente en las personas adultas mayores, aunque también hubo una proporción importante de personas en edad laboral, especialmente en el área urbana. Ello sirve como antecedentes sociodemográficos para analizar la necesidad de fortalecer las políticas de inclusión laboral, pero no evidencia por sí solo el cumplimiento de la cuota del 5 % en el sector público.

Figura 2

Incidencia de la pobreza en la población con alguna discapacidad por área de residencia, 2019, 2021 - 2023



Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], *Perú: Caracterización de las condiciones de vida de la población con discapacidad, 2023*, p. 19, con base en la Encuesta Nacional de Hogares. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6256589-peru-caracterizacion-de-las-condiciones-de-vida-de-la-poblacion-con-discapacidad-2023,

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Situación problemática

A nivel mundial, el problema de la inclusión laboral de las personas con discapacidad continuó siendo una brecha estructural entre el reconocimiento formal de derechos y las oportunidades reales de empleo. En 2022, la Organización Internacional del Trabajo analizó información internacional sobre discapacidad y mercado laboral, señalando que alrededor de 1 000 millones de personas vivían con alguna discapacidad, equivalentes al 15 % de la población mundial; sin embargo, siete de cada diez personas con discapacidad se encontraban fuera de la fuerza laboral, frente a cuatro de cada diez personas sin discapacidad (Organización Internacional del Trabajo, 2022). Esta diferencia muestra que el acceso a un trabajo no sólo depende de la capacidad de la persona sino también de barreras educativas, prejuicios, falta de ajustes razonables y entornos laborales poco accesibles. La OIT dijo que las personas con discapacidad tienen la mitad de las probabilidades de estar empleadas que las que no tienen discapacidad. Se trata de una exclusión que les afecta en sus ingresos, autonomía y participación social Por ello, el incumplimiento de las cuotas de trabajo no

debe considerarse como un error administrativo menor. Es una limitación del derecho a vivir de forma independiente.

En América Latina y el Caribe el problema tiene una dimensión social más profunda. Esto se debe a la relación entre discapacidad, pobreza y marginación laboral. El Banco Mundial reportó en 2021 que alrededor de 85 millones de personas con discapacidad vivían en la región. Lo que equivale al 14,7% de la población. Pero este grupo es más propenso a habitar en viviendas pobres, a residir en barrios informales, a acumular menos años de educación y a estar fuera del mercado laboral. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe abordó los retos de la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Con los avances normativos aún existen barreras en el acceso a la protección social y al empleo formal. Esto demuestra que las leyes de inclusión, por sí solas, no generan cambios. Para ser efectivas necesitan presupuesto, fiscalización y servicios accesibles. En consecuencia, la cuota laboral se convierte en una herramienta necesaria para reducir desigualdades que se viven en la vida diaria: depender económicamente de otros, aceptar empleos precarios o quedar fuera de espacios donde también se construye ciudadanía.

A nivel nacional, en el Perú, el incumplimiento de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público evidenció una distancia preocupante entre la Ley N.° 29973 y la práctica institucional. En 2024 el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad reportó que durante 2023 solo nueve de 143 entidades públicas fiscalizadas cumplieron con la cuota laboral exigida, y se registraron 1 106 personas con discapacidad contratadas, pero 134 entidades no alcanzaron el porcentaje legal y 23 entidades no contrataron a ninguna persona con discapacidad (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, 2024). Si bien la norma estableció que las entidades públicas debían contratar a personas con discapacidad en una proporción no menor al 5 % de su personal, el reporte señaló que se requería incorporar 3 468 personas más para completar la cuota en las entidades incumplidoras (CONADIS, 2024). La situación no sólo evidenció una brecha de gestión pública, sino que también condicionó la posibilidad de miles de personas para acceder a empleo digno, ingresos estables y reconocimiento social desde el servicio público.

A nivel local, entendido como el ámbito delimitado de esta investigación en las unidades ejecutoras de los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social del Gobierno Central en el Perú, el problema se expresó en la baja capacidad institucional para convertir la cuota legal en contrataciones efectivas. En 2025, el anteproyecto de

investigación identificó 83 unidades ejecutoras como población de estudio y propuso analizar información del AIRHSP, cuestionarios dirigidos a entidades y entrevistas semiestructuradas a oficinas de recursos humanos y representantes de personas con discapacidad (Salazar, 2025). El informe arrojó algo interesante. Sólo el 10 por ciento de las unidades de toma de decisiones alcanzó la meta de contratar a personas con discapacidad para trabajar en el sector público. Además, tan sólo el 0,30 por ciento de los empleados públicos tiene alguna discapacidad. Se encontraron algunas razones de por qué no se cumple con esta meta. En la mayor parte de los casos, el problema es que no se conocen bien las reglas. Esto sucede en el 55 por ciento de los casos. Existen, además, prejuicios respecto de la productividad de las personas con discapacidad, lo cual sucede en el 89 por ciento de los casos. Otro problema es que, en el 70 por ciento de los casos, los lugares de trabajo y los procesos no se adaptan a las personas con discapacidad. Por último, no existen sistemas de seguimiento y verificación del cumplimiento de la meta, como ocurre en el 97 por ciento de los casos (Balbin, 2024). Estos datos permitieron comprender que el problema no se redujo a falta de postulantes, sino a procedimientos institucionales que aún no garantizan acceso real, permanencia ni trato igualitario.

En consecuencia, el problema de investigación se centró en la necesidad de proponer un modelo de mejora que permita cumplir de manera efectiva la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público peruano. La evidencia mundial mostró una exclusión persistente del mercado laboral; la información regional reveló que la discapacidad se relacionó con pobreza y baja protección social; el reporte nacional confirmó que la mayoría de las entidades fiscalizadas no alcanzó la cuota legal; además, el ámbito delimitado de estudio mostró brechas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales. La tensión entre procurabilidad y encontrabilidadSin embargo, la indagación fue más allá de medir los incumplimientos, se propuso contribuir a una efectiva política pública: el monitoreo, la mejora de los procesos de contratación, los ajustes razonables,la capacitación de las unidades de recursos humanos, la articulación de SERVIR y CONADIS. Cumplir la cuota laboral no es sólo cumplir un porcentaje, es abrir una puerta concreta para que más personas con discapacidad participen en el Estado, desarrollen su proyecto de vida y aporten al país desde sus capacidades.

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Problema general

¿Qué propuesta de mejora permitiría fortalecer el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público, en el marco de la Ley N.° 29973 y su reglamento?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se regula la contratación de personas con discapacidad en el sector público peruano a partir del marco normativo vigente?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en las entidades públicas analizadas?
- ¿Cuáles son las principales causas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que limitan el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público?
- ¿Qué buenas prácticas nacionales e internacionales pueden contribuir al fortalecimiento de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público?
- ¿Qué componentes debe contener una propuesta de mejora para fortalecer los mecanismos de cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proponer una mejora basada en el fortalecimiento normativo, institucional, técnico y operativo para el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público, en el marco de la Ley N.° 29973 y su reglamento.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar el marco normativo vigente que regula la contratación de personas con discapacidad en el sector público peruano.

- Diagnosticar el nivel de cumplimiento de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en las entidades públicas analizadas.

- Identificar las principales causas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que limitan el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público.

- Identificar buenas prácticas nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.

- Diseñar los componentes de una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de los mecanismos de cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público.

1.5. Justificación

La justificación teórica de esta investigación radica en que analizará y profundizará en las definiciones, conceptos y principios del Derecho al Trabajo y la no discriminación de las personas con discapacidad. Este enfoque permitirá una comprensión más sólida de estos temas y sentará una base de conocimiento para futuros estudios que se realicen en el ámbito jurídico y social Al indagar en los motivos por los que no se cumple la cuota de empleo, el estudio aportará para replantear la política vigente en el ámbito de la discapacidad.

En cuanto a la justificación práctica, el presente trabajo pretende tener repercusiones directas, brindando un conocimiento sobre el derecho al trabajo y la no discriminación de las PCD en el sector público peruano. Los resultados obtenidos serán de gran utilidad para que las autoridades nacionales, regionales y locales adopten medidas y políticas efectivas que solucionen este problema persistente. Contribuirá a los aspectos de mejora de la inclusión laboral y de la implementación de la cuota laboral.

Por último y desde una justificación metodológica, el uso de un enfoque mixto permite integrar el análisis documental del marco normativo con el procesamiento cuantitativo de las respuestas obtenidas mediante el instrumento aplicado. Esta combinación fortalece la comprensión de las barreras institucionales y de gestión que afectan el cumplimiento de la cuota laboral de personas con discapacidad en el sector público.

1.6. Delimitación y limitaciones

1.6.1. Delimitaciones

Las delimitaciones fueron temporal y poblacional, por la delimitación temporal fue aplicado al año 2025; y respecto de la delimitación poblacional se consideró al personal involucrado en la contratación en el sector Salud, Educación, Mujer y poblaciones vulnerables, y de Desarrollo e inclusión social; escogiéndose 4 de los 19 ministerios que existen en el Perú; con los cuales se tuvo acceso para el desarrollo de las entrevistas.

1.6.2. Limitaciones

La limitación principal fue la escasez de información sistemáticas actualizada respecto a la contratación en base a la cuota laboral para personas con discapacidad en entidades públicas objeto de estudio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Enfoque teórico

2.1.1. Enfoque de derechos humanos

El enfoque de derechos humanos constituye una base esencial para comprender la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público. Desde esta perspectiva, la persona no es observada como destinataria de asistencia, caridad o protección pasiva, sino como titular de derechos que deben ser garantizados por el Estado. Este cambio resulta fundamental, porque desplaza la mirada desde la limitación individual hacia la responsabilidad pública de asegurar igualdad, dignidad, autonomía, accesibilidad y participación social.

En ese sentido, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad reconoce el derecho al trabajo en igualdad de condiciones, en entornos laborales abiertos, inclusivos y accesibles (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2006). Además, la Ley N.° 29973 señala que las entidades públicas peruanas deben contratar a personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5 % de la totalidad de su personal (Congreso de la República del Perú, 2012). Por eso, la cuota laboral no debe verse como un favor de la institución, sino como una obligación jurídica cuyo objetivo es corregir desigualdades históricas.

De igual forma, este enfoque permite entender que el empleo público tiene un impacto directo en la vida cotidiana. El acceso de una persona con discapacidad a un empleo digno le permite mejorar su autonomía económica, fortalecer su autoestima, tomar parte en decisiones familiares e integrarse con mayor seguridad a la comunidad. Así pues, alcanzar el 5 % de cuota es una forma realista de convertir derechos teóricos en oportunidades reales.

2.1.1.1. Modelo social de discapacidad

El modelo social de discapacidad sostiene que la discapacidad no se origina únicamente en una condición física, sensorial, intelectual o mental, sino en la interacción entre dicha condición y las barreras del entorno. Desde esta mirada, una persona no queda excluida solo por su discapacidad, sino por edificios inaccesibles, convocatorias mal diseñadas, prejuicios laborales, trámites rígidos, falta de tecnologías de apoyo o desconocimiento de los ajustes razonables. Oliver (1990) planteaba

que la discapacidad había que analizarla como una construcción social marcada por barreras impuestas por la organización de la sociedad.

Asimismo, este modelo es especialmente útil para el estudio de la violación de la cuota laboral del 5 %. Si una entidad pública no ajusta sus procesos de selección, no publica convocatorias accesibles, no capacita a sus comités evaluadores o no hace los ajustes en el puesto de trabajo, la barrera está en la institución. No es solo falta de candidatos o problemas personales.

En su obra de 2013, Shakespeare muestra cómo el modelo social ayuda a identificar las estructuras que excluyen a algunas personas. Pero también hacen falta soluciones prácticas que tengan en cuenta las distintas experiencias de las personas con discapacidad. En este estudio, ello implica que la contratación inclusiva debe tener en cuenta varios aspectos, como la accesibilidad, el acompañamiento, la permanencia y el desarrollo profesional. Así, el Estado no solo debe abrir la puerta del empleo, también debe asegurar que la persona pueda permanecer, aportar y crecer dentro de la institución.

2.1.1.2. Gestión pública orientada a resultados

La gestión pública orientada a resultados plantea que las entidades estatales deben organizar sus recursos, procesos, responsabilidades e indicadores para alcanzar efectos verificables en la ciudadanía. No basta con contar con normas o declaraciones institucionales; es necesario demostrar avances mediante datos, metas, seguimiento y evaluación. Kusek y Rist (2004) muestran que un sistema de monitoreo basado en resultados permite saber si una intervención pública está logrando los cambios esperados.

En el caso de la cuota laboral del 5% este enfoque permite pasar de una obligación formal a un objetivo medible. El servicio público debe conocer el número de empleados públicos que tiene, el número de personas con discapacidad que trabajan en él, la brecha existente, qué puestos de trabajo se pueden adaptar, qué ajustes razonables se han realizado y qué medidas correctivas se necesitan. La evaluación y gestión basada en resultados ayuda, además, a mejorar la toma de decisiones públicas, como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023). Humanamente, esta forma de proceder evita que la inclusión quede en meras declaraciones generales.

Cuando existen indicadores, reportes y responsables claros, una persona con discapacidad encontrará con mayor probabilidad una convocatoria accesible, será evaluada con criterios justos y

se desarrollará en condiciones adecuadas. Por ello, medir no es solo una tarea administrativa; también es una forma de proteger derechos.

2.1.1.3. Teoría de implementación de políticas públicas

La teoría de implementación de políticas públicas explica que una norma puede estar bien formulada, pero fallar en su aplicación si no existen capacidades, recursos, coordinación, incentivos, control y claridad operativa. Pressman y Wildavsky (1973) demostraron que las políticas públicas suelen debilitarse cuando pasan de la decisión política a la ejecución concreta, debido a múltiples puntos de coordinación y posibles fallas institucionales.

Desde este punto de vista el incumplimiento de la cuota laboral del 5 % no sólo se explica como desobediencia normativa. También puede significar falta de procedimientos, ausencia de presupuesto para la accesibilidad, poca fiscalización, desconocimiento técnico o poca prioridad en la planificación de los recursos humanos. Hupe (2011) argumenta, en este sentido, que la implementación debe ser analizada a partir de la brecha que existe entre los objetivos definidos y los resultados realmente alcanzados.

De esta manera, esta teoría nos ayuda a entender por qué hay una gran diferencia entre lo que establece la Ley N.° 29973 y la cantidad real de personas con discapacidad que consiguen empleo. Para que una política de inclusión laboral funcione necesitamos: manuales claros, personas responsables, sistemas de información, supervisión y apoyo. Si no hay alguno de estos elementos, la meta de contratar a personas con discapacidad queda solo en palabras. Pero cuando se aplica en serio la ley, se convierte en una oportunidad real para que más personas con discapacidad participen en la vida pública.

2.1.1.4. Gobernanza y articulación interinstitucional

La gobernanza pública plantea que los problemas complejos no pueden resolverse desde una sola entidad. Requieren coordinación, información compartida, responsabilidades definidas y trabajo colaborativo. Rhodes (1997) vinculó la gobernanza con redes institucionales más amplias que la acción individual del gobierno central. Del mismo modo, Ansell y Gash (2008) afirman que la gobernanza colaborativa permite reunir a actores públicos para que tomen decisiones conjuntas acerca de problemas que necesitan de la cooperación a largo plazo.

En esta investigación la gobernanza es clave, ya que la inclusión laboral de personas con discapacidad involucra a SERVIR, CONADIS, ministerios, unidades ejecutoras, oficinas de recursos humanos y comités de selección. Cada uno de estos actores dispone de información, capacidades y responsabilidades diversas, pero complementarias entre sí. Sin una buena articulación la información se dispersa, se duplican esfuerzos y se pierde capacidad de seguimiento.

La Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo hasta el 2030, reconoce la necesidad de una acción estatal coordinada para enfrentar la discriminación estructural hacia las personas con discapacidad (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2021). De ahí que la propuesta de desarrollar una plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, establecer alertas tempranas, capacitación obligatoria e indicadores comunes, se sustente en una lógica de gobernanza práctica.

Por último, esta articulación tiene un sentido profundamente social. Cuando las instituciones trabajan de forma articulada, una persona con discapacidad encuentra menos obstáculos para postular, trabajar y permanecer en el empleo público. La gobernanza aquí no es solo coordinación administrativa, es una forma de acercar el Estado a la vida real de la gente.

2.1.2. Cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público

El cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público se comprende como el grado en que las entidades estatales incorporan a personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5 % de la totalidad de su personal, conforme a lo establecido en la Ley N.° 29973 (Congreso de la República del Perú, 2012). Pero esa variable no se trata solamente de poner un número en la planilla institucional. Su importancia es mucho mayor, pues se trata de valorar si la contratación se hace a través de procesos accesibles, transparentes, inclusivos y que garanticen condiciones reales de igualdad.

Desde los derechos humanos la cuota laboral se entiende como una medida para cerrar las brechas históricas de exclusión. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad indica que los Estados deben proteger el derecho al trabajo en un entorno abierto, inclusivo y accesible. Por eso, el cumplimiento de la cuota laboral es reconocer que una persona con discapacidad

no debe ser excluida del empleo público por barreras administrativas, prejuicios, falta de ajustes razonables o falta de planificación institucional.

Cumplir eficazmente la cuota laboral implica, también, garantizar la permanencia laboral. No se trata sólo de contratar a alguien para que se haga con un porcentaje determinado. Para que una persona pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz, necesita las herramientas adecuadas, un trato digno, accesibilidad física, una comunicación clara y oportunidades de desarrollo. De este modo, la cuota del 5 % deja de ser una obligación formal para convertirse en una puerta de acceso a autonomía económica, reconocimiento social y participación en la vida pública.

2.1.2.1. Importancia de la variable dependiente en el contexto de la investigación

La importancia de esta variable radica en que permite observar la distancia entre el mandato legal y la práctica institucional. Aunque la normativa peruana reconoce la obligación de contratar personas con discapacidad, los reportes de fiscalización muestran que el cumplimiento continúa siendo limitado. “Solo nueve de 143 entidades públicas fiscalizadas cumplieron con la cuota laboral correspondiente durante el 2023” (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad – CONADIS 2024). Este dato muestra que solo tener una ley no asegura que las personas con discapacidad sean incluidas en el trabajo.

De esta forma, al revisar esta información podemos saber si las organizaciones conocen la ley, calculan correctamente el porcentaje de empleados con discapacidad, proporcionan información actualizada, planifican puestos de trabajo accesibles y hacen ajustes razonables. Los departamentos de recursos humanos deben contar con las competencias requeridas para dirigir procesos de selección equitativos. Es importante porque afecta directamente a la vida de la gente. Una oferta de trabajo accesible puede motivar a una persona a solicitarlo. Si la entrevista se hace a la medida de cada persona se evita que alguien sea evaluado injustamente. Un empleo apropiado es fundamental para que los trabajadores puedan desarrollar sus capacidades, sin tener que sortear más trabas. Es esencial para que los profesionales desarrollen su carrera de forma eficaz. Además, la variable permite valorar el rol del Estado como empleador. Si el sector público exige inclusión a la sociedad, también debe demostrarla en sus propias instituciones. Por ello, el cumplimiento de la cuota laboral no debe entenderse únicamente como una meta administrativa, sino como una señal de coherencia ética, compromiso público y respeto por la dignidad humana.

2.1.2.2. Modelos teóricos relacionados con la variable dependiente

El primer modelo relacionado es el modelo social de discapacidad. Este sostiene que la discapacidad surge de la interacción entre la persona y las barreras del entorno, no solo de una condición individual (Oliver, 1990). Bajo esta mirada, el incumplimiento de la cuota laboral puede explicarse por procedimientos rígidos, infraestructura inaccesible, escasa capacitación o prejuicios sobre la productividad de las personas con discapacidad.

El segundo modelo es el enfoque de derechos humanos, que sustenta la obligación estatal de garantizar igualdad, no discriminación, accesibilidad y participación laboral. Este enfoque permite comprender que la cuota del 5 % no constituye un privilegio, sino una herramienta para corregir desigualdades persistentes (Organización de las Naciones Unidas, 2006).

El tercer modelo corresponde a la gestión pública inclusiva. Este permite analizar la capacidad de las entidades para adaptar procesos de selección, perfiles de puesto, canales de comunicación y condiciones laborales. Finalmente, la teoría de cumplimiento normativo ayuda a estudiar por qué una entidad cumple o incumple una obligación legal, considerando fiscalización, incentivos, sanciones, recursos y capacidades institucionales. Desde esta perspectiva, una norma requiere mecanismos de seguimiento para producir cambios reales.

2.1.2.3. Dimensiones de la variable dependiente

a) Marco normativo y conocimiento institucional

Esta dimensión comprende el conjunto de normas, reglamentos, políticas y disposiciones que regulan la contratación de personas con discapacidad en el sector público. Es muy importante la Ley N° 29973. El motivo de ello es que existe un Reglamento de la Ley N° 29973, que fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 002-2014-MIMP. Además, hay la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que es un acuerdo de la Organización de las Naciones Unidas desde el 2006 y que fue adoptado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en el 2014.

Es muy importante conocer esta ley porque si no la conoces puede haber problemas. Por ejemplo, puede haber incumplimiento de algunas normas y eso origina omisiones. Las convocatorias, además, pueden no ser accesibles para todos. También, puede que no se hagan los ajustes razonables para las

personas con discapacidad. Todo esto puede desembocar en decisiones administrativas que marginen a ciertas personas.

Una entidad que no conoce sus obligaciones difícilmente podrá aplicarlas de manera correcta. Por ello, los indicadores sugeridos son el nivel de conocimiento de la Ley N.° 29973, conocimiento del reglamento, conocimiento sobre ajustes razonables, existencia de directivas internas y difusión institucional de la cuota laboral.

b) Nivel de cumplimiento y seguimiento

Esta dimensión mide el grado en que las entidades públicas alcanzan la cuota laboral del 5 % y realizan acciones de control periódico. Es muy importante entender el cálculo del porcentaje de trabajadores con discapacidad. Entre otras cosas, se trata de reconocer las brechas, elaborar informes y disponer de mecanismos de supervisión. La trascendencia de esto es que nos permite saber si una entidad cumple las reglas de manera real o solo formal. Una entidad que no mira el camino no puede arreglar lo que está mal.

Por lo tanto, existen algunos indicadores que podemos utilizar. Son: el porcentaje de trabajadores con discapacidad que se contratan, el número de entidades que cumplen con la cuota de trabajadores con discapacidad, el número de entidades que no cumplen, cuántas veces se hacen reportes y cómo se supervisa todo.

c) Planificación institucional inclusiva

Esta dimensión se refiere a la incorporación de criterios de inclusión en la planificación de recursos humanos, convocatorias, perfiles de puesto, presupuesto, infraestructura y procesos administrativos. Implica prever plazas accesibles, identificar funciones adaptables y programar acciones institucionales orientadas a la contratación inclusiva.

Su relevancia consiste en que la cuota no puede cumplirse de manera improvisada. Para incluir hay que prever, hay que coordinar y hay que disponer de recursos. Una entidad que planifica en términos prácticos puede abrir oportunidades reales para personas que muchas veces encuentran cerradas las puertas del empleo. Sus indicadores son planes de contratación inclusiva, identificación de plazas accesibles, presupuesto para adaptaciones razonables, criterios inclusivos en perfiles y programación anual de acciones.

d) Barreras institucionales, técnicas y socioculturales

Esta dimensión comprende los obstáculos que dificultan la contratación de personas con discapacidad. Las barreras institucionales se relacionan con procedimientos poco flexibles; las técnicas, con falta de datos, herramientas o infraestructura; las socioculturales, con prejuicios, estereotipos y desconocimiento sobre las capacidades laborales.

Su relevancia es central, debido a que explica por qué una cuota legal puede no cumplirse. Las barreras afectan el acceso, la evaluación y la permanencia laboral. Por ello, sus indicadores son prejuicios sobre productividad, ausencia de procedimientos inclusivos, falta de infraestructura accesible, desconocimiento de ajustes razonables, escasa sensibilización y limitada información sobre postulantes.

e) Accesibilidad y ajustes razonables

En esta dimensión se consideran los cambios, adecuaciones y apoyos que se requieren para que las personas con discapacidad participen en los procesos de selección, contratación y desempeño laboral en igualdad de condiciones. Comprende ofertas de trabajo accesibles, tecnologías de apoyo, adaptación física, entrevistas adaptadas y modificaciones en las tareas laborales.

Su importancia resulta evidente en la vida cotidiana del trabajador. Un ajuste razonable puede permitirle a una persona entrar a una oficina, entender una evaluación, utilizar una herramienta digital o hacer su trabajo de forma segura. Por lo tanto, la inclusión no termina con la contratación; continúa en cada condición que permite trabajar con dignidad. Sus indicadores son convocatorias accesibles, entrevistas adaptadas, tecnologías de apoyo, espacios adecuados, ajustes funcionales y registro de ajustes implementados.

2.1.3. Propuesta de mejora para fortalecer el cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota laboral del 5 %

La propuesta de mejora para fortalecer el cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota laboral del 5 % se comprende como un conjunto articulado de acciones normativas, institucionales, técnicas y operativas orientadas a transformar una obligación legal en una práctica pública verificable. Según la Ley N.° 29973 del Perú, las entidades públicas están obligadas a contratar a personas con discapacidad en un mínimo del 5% de su personal. Pero para que esto sea así no solamente se necesita

cumplir la ley, sino también una buena gestión, coordinación, información actualizada y compromiso de todas las partes.

Con la intención de mejorar esto, se propone crear mecanismos de coordinación entre SERVIR y CONADIS. Dicho esto, se trataría de una plataforma virtual que sirva para hacer un seguimiento, recibir alertas tempranas, hacer fiscalizaciones de forma preventiva, obligar a realizar capacitaciones, fijar indicadores e incentivos e instrumentos para la mejora continua. También se quiere reforzar las oficinas de recursos humanos, para que puedan planificar plazas accesibles, adaptar los procesos de selección y garantizar los ajustes razonables. De esta forma, la estrategia de gestión pública inclusiva busca disminuir la brecha que existe entre lo que establece la ley y la realidad cotidiana de las personas con discapacidad.

2.1.3.1. Importancia de la variable independiente en el contexto de la investigación

La importancia de esta variable radica en que ofrece una respuesta práctica frente al incumplimiento de la cuota laboral. CONADIS informó que, durante 2023, solo nueve de 143 entidades públicas fiscalizadas cumplieron con la cuota correspondiente (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, 2024). Este dato demuestra que la inclusión laboral no puede depender únicamente de la existencia de una ley, pues también requiere seguimiento, presupuesto, capacitación y voluntad institucional.

Además, la propuesta permite pasar de una lógica reactiva, centrada en verificar incumplimientos después de ocurridos, hacia una lógica preventiva sustentada en datos actualizados. Cuando una entidad conoce su brecha, recibe alertas tempranas y cuenta con lineamientos claros, puede adoptar decisiones oportunas antes de consolidar la exclusión. Por ello, esta variable tiene implicancias directas en la vida diaria: una persona con discapacidad puede encontrar una convocatoria accesible, participar en igualdad de condiciones, ingresar a un puesto adecuado y permanecer en él con dignidad. Así, la mejora institucional se convierte en una mejora concreta en la autonomía, seguridad económica y participación social de las personas.

2.1.3.2. Modelos teóricos relacionados con la variable independiente

La propuesta se relaciona, en primer lugar, con el modelo de mejora continua. Deming (1986) sostuvo que las organizaciones deben revisar permanentemente sus procesos para corregir errores, elevar la calidad y sostener resultados. En aplicación a esta investigación, el modelo permite organizar

el cumplimiento de la cuota a través de diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y retroalimentación.

En segundo lugar, la gestión por indicadores permite medir el avance con datos objetivos. Kusek y Rist (2004) afirman que el monitoreo basado en resultados permite saber si una intervención pública está produciendo los cambios esperados. Los indicadores en este caso permiten observar el porcentaje de cumplimiento, número de ajustes razonables, plazas accesibles, servidores capacitados y reportes institucionales.

El gobierno digital e interoperabilidad, asimismo, dan base al uso de plataformas integradas para el intercambio de información entre entidades públicas. La OECD (2014) destaca que las estrategias de gobierno digital deben propiciar un enfoque de todo el gobierno para mejorar las políticas públicas a través de la tecnología. De igual forma, la gobernanza colaborativa explica la necesidad de coordinación entre instituciones. Ansell y Gash (2008) afirman que la colaboración entre actores públicos promueve decisiones más sostenibles para enfrentar problemas complejos. Finalmente, la fiscalización preventiva permite anticipar los riesgos de incumplimiento a través de alertas, supervisión y acciones correctivas.

2.1.3.3. Dimensiones de la variable independiente

a) Articulación SERVIR-CONADIS

La articulación SERVIR-CONADIS se refiere a la coordinación funcional entre el ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos y el órgano especializado en discapacidad. Esta dimensión comprende la emisión de lineamientos conjuntos, el intercambio de información, la asistencia técnica a entidades públicas y la supervisión coordinada del cumplimiento de la cuota laboral. Su relevancia se encuentra en que la falta de coordinación puede generar datos dispersos, duplicidad de funciones y seguimiento débil. Por tanto, una articulación efectiva permitiría que cada entidad conozca sus obligaciones, reciba orientación especializada y reporte avances bajo criterios comunes.

b) Plataforma interoperable de monitoreo

La plataforma interoperable de monitoreo comprende una herramienta digital destinada a integrar información sobre servidores públicos, personas con discapacidad contratadas, vacantes

disponibles, perfiles laborales, brechas de cumplimiento y acciones institucionales de inclusión. Su relevancia radica en que permite reemplazar registros aislados por información organizada, actualizada y útil para la toma de decisiones. Además, una plataforma de este tipo puede acercar el Estado a las personas, pues facilita identificar oportunidades laborales, detectar entidades rezagadas y generar reportes automáticos. De esta manera, la tecnología deja de ser un fin administrativo y se convierte en un medio para proteger derechos.

c) Alertas tempranas y fiscalización

Las alertas tempranas y la fiscalización constituyen mecanismos preventivos y correctivos orientados a identificar oportunamente a las entidades que no alcanzan la cuota del 5 %. Las alertas advierten riesgos de incumplimiento, mientras la fiscalización verifica la información presentada y dispone medidas de mejora. Esta dimensión es relevante porque evita que la supervisión llegue tarde. Cuando una entidad recibe una alerta, puede revisar sus procesos, programar plazas accesibles y corregir brechas. En términos sociales, ello significa que la inclusión deja de esperar una sanción para convertirse en una acción anticipada, responsable y orientada a resultados.

d) Capacitación y sensibilización obligatoria

La capacitación y sensibilización obligatoria comprende acciones formativas dirigidas a oficinas de recursos humanos, comités de selección, funcionarios y servidores públicos. Esta dimensión aborda contenidos sobre Ley N.° 29973, ajustes razonables, accesibilidad, trato adecuado, enfoque de derechos y prevención de prácticas discriminatorias. Su relevancia se sostiene en que el desconocimiento y los prejuicios pueden cerrar oportunidades antes de que una persona postule. Por ello, capacitar no significa solo transmitir normas; también implica cambiar miradas, reconocer capacidades y construir instituciones donde la diversidad sea asumida como parte natural del servicio público.

e) Indicadores, incentivos y mejora continua

Los indicadores, incentivos y procesos de mejora continua permiten medir resultados, reconocer buenas prácticas y corregir debilidades. En esta dimensión se consideran porcentajes de cumplimiento, número de ajustes razonables realizados, permanencia laboral, servidores capacitados, planes de mejora, y reportes periódicos. Según Kaplan y Norton (1996), los indicadores sirven para transformar las estrategias en acciones cuantificables. En el presente trabajo de investigación, dichos

indicadores permiten que la cuota laboral se observe de forma transparente y no como un dato aislado. También, los incentivos institucionales pueden llevar a las entidades a ir más allá del cumplimiento mínimo y a consolidar una cultura pública inclusiva.

2.2. Marco conceptual

- **Accesibilidad.** Condición que permite a las personas con discapacidad ingresar, desplazarse, comunicarse, postular y trabajar en igualdad de oportunidades, eliminando barreras físicas, tecnológicas, comunicacionales e institucionales (Organización de las Naciones Unidas, 2006).
- **Contratación inclusiva.** Proceso mediante el cual las entidades públicas incorporan personas con discapacidad bajo criterios de igualdad, mérito, accesibilidad, no discriminación y adecuación razonable del puesto (Congreso de la República del Perú, 2012).
- **Cuota laboral.** Medida legal que obliga a las entidades públicas a contratar personas con discapacidad en proporción no inferior al cinco por ciento del total de trabajadores (Congreso de la República del Perú, 2012).
- **Discapacidad.** Resultado de la interacción entre deficiencias físicas, sensoriales, mentales o intelectuales y barreras del entorno que restringen la participación plena en igualdad de condiciones (Organización de las Naciones Unidas, 2006).
- **Empleo público.** Relación laboral o de servicios desarrollada en entidades estatales, orientada al cumplimiento de fines públicos mediante servidores sujetos a deberes, responsabilidades y regímenes específicos (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).
- **Fiscalización.** Actividad de supervisión mediante la cual una entidad competente verifica el cumplimiento de obligaciones legales, identifica incumplimientos y promueve medidas correctivas o sancionadoras (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, 2024).
- **Interoperabilidad.** Capacidad de sistemas públicos para intercambiar, integrar y utilizar información entre entidades, facilitando monitoreo, trazabilidad y decisiones

oportunas basadas en datos (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014).

- **Mejora continua.** Proceso permanente de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación destinado a corregir fallas, optimizar procedimientos y sostener resultados institucionales (Deming, 1986).
- **No discriminación.** Principio que prohíbe excluir, restringir o limitar derechos por motivo de discapacidad, especialmente en el acceso, permanencia y desarrollo laboral (Organización de las Naciones Unidas, 2006).
- **Seguimiento institucional.** Proceso sistemático mediante el cual una entidad recopila información, verifica avances, identifica brechas y adopta decisiones para cumplir objetivos públicos (Kusek & Rist, 2004).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Escenario de estudio

El estudio se desarrolló en el sector público peruano, específicamente en entidades vinculadas con los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social. Estos sectores fueron seleccionados por su relación directa con servicios sociales, atención a poblaciones vulnerables y gestión de personal en entidades públicas. El escenario de estudio permitió analizar el cumplimiento de la cuota laboral del 5 % de contratación de personas con discapacidad, establecida en la Ley N.° 29973, así como las barreras normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que dificultan su aplicación efectiva.

La unidad que se estudió estaba compuesta por servidores que laboran en la contratación de personal. En el área de Recursos Humanos, así como en la Administración y Gestión Institucional, existen esos servidores. Este grupo se eligió por cuanto todos ellos tienen una participación de algún tipo en la planificación de plazas, en la creación de perfiles, en la convocatoria, en la evaluación, en la contratación y en el seguimiento del personal. Sus respuestas fueron muy útiles para obtener información importante sobre su conocimiento acerca de la norma, cómo aplican los ajustes razonables, si tienen lineamientos internos, cómo coordinan con otras instituciones y si necesitan implementar mecanismos para mejorar la contratación inclusiva. Esto nos ayudó a entender mejor cómo fortalecer la contratación inclusiva en la institución. Los servidores fueron pieza clave para conocer cómo se aplican las normas y políticas en la práctica.

3.2. Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integró información cualitativa y cuantitativa para comprender el problema de manera más completa (Hernández, 2018). El componente cualitativo se sustentó en el análisis documental del marco normativo, informes institucionales y antecedentes vinculados con la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. Este componente permitió identificar las obligaciones legales, los mecanismos de fiscalización y las condiciones que deben cumplir las entidades públicas para garantizar una contratación inclusiva.

La parte cuantitativa se realizó mediante una encuesta semi estructurada a servidores involucrados en procesos de contratación pública. El instrumento contempló preguntas cerradas de

respuesta dicotómica, con opciones “sí” y “no”, lo que permitió el procesamiento de los resultados a través de frecuencias y porcentajes. También se recogieron opiniones, experiencias y sugerencias de mejora a través de preguntas abiertas. Así, el enfoque mixto permitió la confrontación de la información normativa con la percepción de los actores que intervienen en la gestión pública de los recursos humanos.

3.3. Alcance de la investigación

El estudio tuvo un alcance descriptivo-propositivo. Fue descriptivo porque permitió caracterizar el nivel de conocimiento normativo, las barreras institucionales, la aplicación de ajustes razonables, la existencia de mecanismos de seguimiento y la percepción sobre el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %. Asimismo, fue propositivo porque, a partir de los resultados obtenidos, se formuló una propuesta de mejora orientada a fortalecer los mecanismos de cumplimiento, monitoreo y evaluación de la contratación de personas con discapacidad en el sector público.

3.4. Objeto de estudio

El objeto de estudio fue el análisis de las barreras que limitan el cumplimiento efectivo de la cuota laboral del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público peruano. Para ello, se consideraron dimensiones normativas, institucionales, técnicas, socioculturales y de mejora, con el propósito de identificar los principales factores que dificultan la implementación de la Ley N.° 29973 y su reglamento.

La población estuvo constituida por 83 servidores vinculados con procesos de contratación de personal en los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social. La muestra fue intencional, por el acceso disponible a las entidades y la relación funcional de los participantes con los procesos de contratación pública. La muestra final estuvo conformada por 42 participantes, equivalentes aproximadamente al 50% de la población identificada.

Tabla 1:

Población y muestra de servidores vinculados con procesos de contratación pública

Sector	Población identificada	Muestra aplicada	Porcentaje aproximado de participación
Salud	39	20	51,3 %

Educación	32	16	50,0 %
Mujer y Poblaciones Vulnerables	8	4	50,0 %
Desarrollo e Inclusión Social	4	2	50,0 %
Total	**83**	**42**	**50,6 %**

Nota. Elaboración propia, con base en la identificación de servidores relacionados con los procesos de contratación de personal en los sectores analizados.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se emplearon dos técnicas principales: análisis documental y encuesta semiestructurada. Ambas técnicas permitieron responder a los objetivos específicos de la investigación, debido a que el análisis documental permitió revisar el marco normativo y los antecedentes institucionales, mientras que la encuesta semiestructurada permitió obtener información directa de servidores públicos relacionados con la contratación de personal.

3.5.1. Análisis documental

El análisis documental permitió revisar normas, informes, lineamientos y fuentes institucionales relacionadas con la contratación de personas con discapacidad en el sector público. Esta técnica fue útil para identificar el contenido de la Ley N.° 29973, su reglamento, la Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030 y los reportes de cumplimiento de la cuota laboral. Asimismo, permitió organizar información sobre accesibilidad, ajustes razonables, fiscalización, barreras institucionales y mecanismos de mejora.

El instrumento utilizado fue una ficha de análisis documental, organizada según las siguientes dimensiones: marco normativo, cumplimiento de la cuota laboral, ajustes razonables, accesibilidad, fiscalización, coordinación interinstitucional y mecanismos de seguimiento. Esta ficha permitió ordenar la información relevante y vincularla con los objetivos de la investigación.

3.5.2. Encuesta semiestructurada

La encuesta semiestructurada fue aplicada a 42 servidores vinculados con los procesos de contratación de personal en los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social. El instrumento permitió recabar información sobre el conocimiento de la Ley N.° 29973, la existencia de una plataforma interoperable entre SERVIR y CONADIS, la aplicación de ajustes razonables, la capacitación del personal de recursos humanos, la existencia de lineamientos internos, las barreras de infraestructura, la difusión de convocatorias y la percepción sobre el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %.

El instrumento consistió en preguntas cerradas dicotómicas con las opciones de respuesta "sí" y "no" y preguntas abiertas para recoger propuestas de mejora. Las preguntas cerradas permitieron obtener datos cuantificables mediante porcentajes, mientras que las preguntas abiertas permitieron identificar percepciones y recomendaciones de los participantes. Esta estructura respondió a la naturaleza mixta del estudio, porque combinó medición cuantitativa con análisis cualitativo de percepciones institucionales.

Tabla 2:

Matriz de dimensiones de la encuesta semiestructurada

Dimensión	Indicador evaluado	Tipo de pregunta	Escala de medición	Utilidad para la investigación
Normativa	Conocimiento de la Ley N.° 29973, cuota laboral y requisitos de acreditación	Cerrada	Sí / No	Identificar el nivel de conocimiento normativo
Institucional	Lineamientos internos, coordinación SERVIR-CONADIS y seguimiento institucional	Cerrada y abierta	Sí / No / respuesta libre	Reconocer barreras de gestión pública
Técnica-operativa	Ajustes razonables, accesibilidad física y tecnológica, adecuación de puestos	Cerrada y abierta	Sí / No / respuesta libre	Evaluar condiciones para la contratación inclusiva

Sociocultural	Sensibilización, prejuicios y capacitación en trato adecuado	Cerrada y abierta	Sí / No / respuesta libre	Identificar factores culturales que afectan la contratación
Mejora de gestión	Plataforma centralizada, fiscalización, incentivos y monitoreo	Cerrada y abierta	Sí / No / respuesta libre	Sustentar los componentes de la propuesta de mejora

Nota. Elaboración propia, con base en las dimensiones de análisis de la investigación.

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de contenido del instrumento se sustentó en la correspondencia entre las preguntas de la encuesta semiestructurada, los objetivos específicos y las dimensiones de análisis de la investigación. Las preguntas fueron organizadas para recoger información sobre el marco normativo, el nivel de cumplimiento, las barreras institucionales, la aplicación de ajustes razonables y las alternativas de mejora.

La confiabilidad del bloque de preguntas dicotómicas fue estimada mediante el coeficiente KR-20, recomendado para instrumentos con respuestas binarias. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$KR\text{-}20 = \frac{k}{k-1}\left(1-\frac{\sum pq}{\sigma^2}\right)$$

Donde:

$k =$ número de ítems del instrumento
$p =$ proporción de respuestas correctas o afirmativas
$q =$ proporción de respuestas incorrectas o negativas
$\sigma^2 =$ varianza total de las puntuaciones

Donde k representa el número de ítems, p la proporción de respuestas afirmativas, q la proporción de respuestas negativas y σ² la varianza total de las puntuaciones. El resultado obtenido fue 0,66, valor que evidencia una consistencia interna mínimamente aceptable para un estudio descriptivo-propositivo. Este resultado permitió utilizar los datos de la encuesta como insumo

diagnóstico, aunque también evidencia la necesidad de perfeccionar algunos ítems en futuras aplicaciones.

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos fueron procesados mediante frecuencias y porcentajes. Las respuestas cerradas permitieron identificar tendencias sobre conocimiento normativo, existencia de mecanismos institucionales, aplicación de ajustes razonables, capacitación y percepción de cumplimiento de la cuota laboral. Se realizaron análisis de contenido a las respuestas abiertas, agrupando las opiniones en categorías, relacionadas con fiscalización, capacitación, interoperabilidad de información, adecuación de puestos y sensibilización institucional.

Para facilitar su interpretación los resultados se agruparon por dimensiones. Esta forma de tratamiento permitió relacionar los hallazgos con los objetivos específicos y fundamentar la propuesta de mejora orientada al cumplimiento efectivo de la cuota del 5% de contratación de personas con discapacidad en el sector público.

.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y PROPUESTA

En el presente capitulo refleja el análisis de los resultados, y posteriormente la propuesta de mejora en la contratación de personas con discapacidad en el sector estatal, todo ello en base a las entrevistas efectuadas.

4.1. Análisis de resultados

Los resultados de la Tabla 3 evidencian brechas relevantes para el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %. Aunque el 71,4 % de los participantes manifestó conocer la Ley N.° 29973, solo el 14,3 % señaló que su entidad cumple actualmente con la cuota de contratación de personas con discapacidad. Asimismo, el 76,2 % indicó que no existe una plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, el 76,2 % señaló que no se reporta periódicamente el avance del cumplimiento y el 66,7 % sostuvo que la institución no cuenta con un plan de inclusión laboral. Estos resultados muestran que el problema no se limita al conocimiento de la norma, sino que involucra debilidades institucionales, falta de seguimiento, barreras de accesibilidad y necesidad de fortalecer la gestión pública inclusiva.

Tabla 3
Resultados de la entrevista

Pregunta	Sí %	No %
¿Conoce la Ley N.° 29973 y su reglamento sobre la cuota laboral del 5 % para personas con discapacidad?	71,4 %	28,6 %
¿Recibió capacitación sobre la aplicación de la Ley N.° 29973 en procesos de contratación pública?	52,4 %	47,6 %
¿Considera efectivas las sanciones por incumplimiento de la cuota laboral del 5 %?	45,2 %	54,8 %
¿Ha identificado requisitos en convocatorias públicas que limitan la postulación de personas con discapacidad?	45,2 %	54,8 %
¿La institución cuenta con un plan de inclusión laboral para personas con discapacidad?	33,3 %	66,7 %
¿Existe un área o funcionario responsable de supervisar el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %?	50,0 %	50,0 %

¿La entidad reporta periódicamente el avance del cumplimiento de la cuota laboral?	23,8 %	76,2 %
¿Existe coordinación regular con CONADIS o SERVIR para promover la contratación de personas con discapacidad?	35,7 %	64,3 %
¿Ha observado prejuicios que asocian la discapacidad con baja productividad laboral?	83,3 %	16,7 %
¿Se realiza capacitación obligatoria sobre trato adecuado, derechos humanos e inclusión laboral?	40,5 %	59,5 %
¿Considera que existe sensibilidad suficiente en el personal encargado de las contrataciones?	21,4 %	78,6 %
¿La entidad aplica ajustes razonables suficientes durante el proceso de selección o en el puesto de trabajo?	35,7 %	64,3 %
¿La infraestructura física o tecnológica de la entidad es suficientemente accesible?	33,3 %	66,7 %
¿Las convocatorias laborales son suficientemente accesibles para personas con discapacidad?	33,3 %	66,7 %
¿Existe una plataforma interoperable SERVIR-CONADIS para monitorear perfiles laborales y cumplimiento de la cuota?	23,8 %	76,2 %
¿La entidad cumple actualmente con la cuota laboral del 5 % de contratación de personas con discapacidad?	14,3 %	85,7 %
¿Considera necesario fortalecer la fiscalización de CONADIS sobre el cumplimiento de la cuota laboral?	52,4 %	47,6 %
¿Considera necesaria una plataforma centralizada de vacantes y seguimiento para personas con discapacidad?	78,6 %	21,4 %

Nota. Elaborado en base a los resultados de las entrevistas

La Tabla 4 muestra que la muestra estuvo conformada por 42 servidores públicos vinculados con procesos de contratación de personal. El sector Salud concentró la mayor participación, con 47,6 %, seguido por Educación, con 38,1 %. En cuanto al cargo o función, predominaron los especialistas de recursos humanos, con 28,6 %, seguidos por analistas de selección y coordinadores de personal, ambos con 19,0 %. Respecto al régimen laboral predominante, el 50,0 % perteneció al régimen CAS,

seguido por el Decreto Legislativo N.° 276, con 26,2 %. Asimismo, el 71,4 % de los participantes registró más de seis años de experiencia, lo que permitió recoger información de servidores con conocimiento práctico sobre los procesos de contratación pública. Esta caracterización fortalece la pertinencia de la muestra, debido a que los participantes se encuentran directamente relacionados con la gestión de recursos humanos y la aplicación de la cuota laboral del 5 %.

Tabla 4:

Caracterización sociodemográfica y laboral de la muestra

Característica	**Categoría**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Sector	Salud	20	47,6 %
	Educación	16	38,1 %
	Mujer y Poblaciones Vulnerables	4	9,5 %
	Desarrollo e Inclusión Social	2	4,8 %
Cargo o función vinculada a contratación	Especialista de RR. HH.	12	28,6 %
	Analista de selección	8	19,0 %
	Coordinador de personal	8	19,0 %
	Jefe de Recursos Humanos	7	16,7 %
	Asistente administrativo	7	16,7 %
Régimen laboral predominante	CAS	21	50,0 %
	Decreto Legislativo N.° 276	11	26,2 %
	Decreto Legislativo N.° 728	6	14,3 %
	Mixto	4	9,5 %
Años de experiencia en gestión pública o contratación	1 a 5 años	12	28,6 %
	6 a 10 años	15	35,7 %
	11 a 15 años	15	35,7 %
	16 años a más	0	0,0 %

Modalidad de aplicación del instrumento	Virtual	22	52,4 %
	Presencial	20	47,6 %
Total de participantes		**42**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia, con base en la muestra de 42 servidores vinculados con procesos de contratación pública en los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social.

Los resultados se presentan en función de los cinco objetivos específicos de la investigación. Con tal fin se utilizaron las respuestas cerradas de la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores involucrados en procesos de contratación pública. Se codificaron las respuestas de forma dicotómica (sí y no) y se expresan en frecuencias y porcentajes. Las preguntas abiertas, también, permitieron completar la interpretación de los hallazgos desde la perspectiva institucional y propositiva.

Objetivo específico 1: Analizar el marco normativo vigente que regula la contratación de personas con discapacidad en el sector público peruano.

Los resultados evidencian un conocimiento parcial del marco normativo aplicable a la contratación de personas con discapacidad en el sector público. El 71,4% de los encuestados manifestó conocer la Ley N.° 29973 y su reglamento, pero este conocimiento no necesariamente se traduce en una aplicación efectiva de la cuota laboral. De igual manera, únicamente el 52,4 % indicó haber recibido capacitación en la aplicación de dicha norma en procesos de contratación pública, lo que evidencia una brecha formativa en las áreas responsables de recursos humanos. El 54,8 % consideró, además, que las sanciones por incumplimiento no son efectivas, lo que debilita la capacidad de fiscalización y reduce los incentivos para cumplir con la cuota del 5 %. De manera que, el marco normativo está, pero se necesita difundirlo más, capacitar más y tener mecanismos más claros para su aplicación institucional.

Tabla 5:

Resultados vinculados al marco normativo vigente

Indicador evaluado	**Sí**	**Sí %**	**No**	**No %**

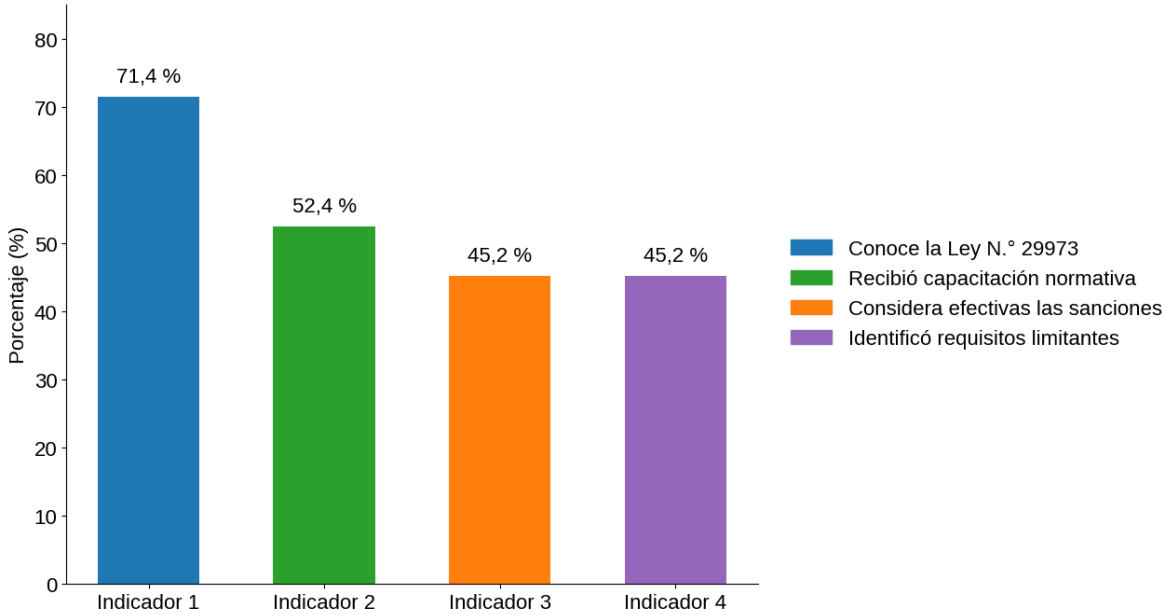
Conoce la Ley N.° 29973 y su reglamento	30	71,4 %	12	28,6 %
Recibió capacitación sobre la aplicación de la Ley N.° 29973	22	52,4 %	20	47,6 %
Considera efectivas las sanciones por incumplimiento de la cuota	19	45,2 %	23	54,8 %
Identificó requisitos que limitan la postulación de personas con discapacidad	19	45,2 %	23	54,8 %

Nota. Elaboración propia, con base en la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores públicos.

La Figura 3 evidencia que el mayor resultado corresponde al conocimiento general de la Ley N.° 29973, con 71,4 %. No obstante, los porcentajes disminuyen cuando se evalúa la capacitación, la efectividad de sanciones y la identificación de requisitos limitantes. Esto permite concluir que la norma es conocida por parte importante de los servidores, pero su aplicación práctica todavía presenta debilidades.

Figura 3:

Resultados del conocimiento y aplicación normativa



***Nota**:* como los valores de la tabla son indicadores independientes y no partes de un mismo total, la torta representa su peso relativo entre indicadores.

Objetivo específico 2: Diagnosticar el nivel de cumplimiento de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en las entidades públicas analizadas.

Los resultados evidencian un bajo nivel de cumplimiento institucional de la cuota laboral del 5 %. Solo el 14,3 % de los encuestados manifestó que su entidad cumple actualmente con la cuota de contratación de personas con discapacidad, mientras que el 85,7 % indicó lo contrario. Esta situación se hace más grave cuando se ve que únicamente el 23,8 % señaló que su entidad reporta periódicamente el avance del cumplimiento y apenas un 33,3 % afirmó que existe un plan de inclusión laboral. De la misma manera, el 35,7 % manifestó que existe coordinación regular con CONADIS o SERVIR, lo que da cuenta de una articulación institucional limitada. Estos resultados permiten afirmar que el problema no es sólo la ausencia de contratación, sino también la falta de planificación, seguimiento y coordinación interinstitucional.

Tabla 6:

Resultados vinculados al nivel de cumplimiento de la cuota laboral del 5 %

Indicador evaluado	Sí	Sí %	No	No %
La entidad cumple actualmente con la cuota laboral del 5 %	6	14,3 %	36	85,7 %
La entidad reporta periódicamente el avance del cumplimiento	10	23,8 %	32	76,2 %
La institución cuenta con un plan de inclusión laboral	14	33,3 %	28	66,7 %
Existe coordinación regular con CONADIS o SERVIR	15	35,7 %	27	64,3 %
Existe responsable de supervisar el cumplimiento de la cuota	21	50,0 %	21	50,0 %

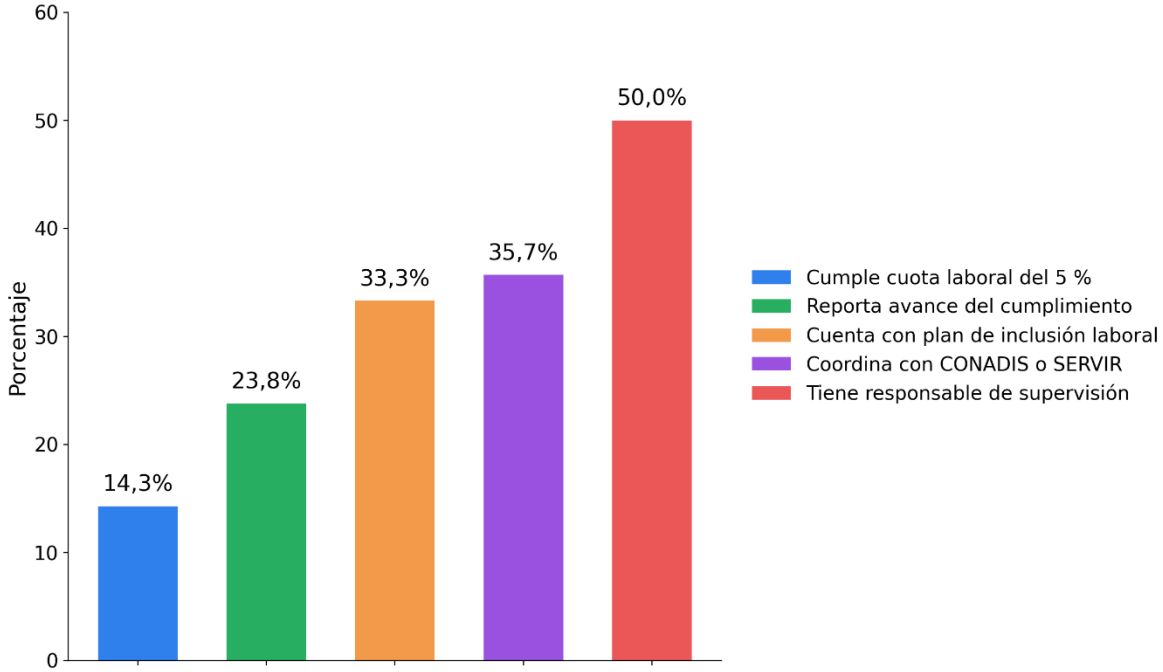
Nota. Elaboración propia, con base en la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores públicos.

La Figura 4 indica que el cumplimiento efectivo de la cuota laboral es el indicador más bajo, con 14,3 %. El 50,0 % de entidades tendría algún responsable vinculado a la supervisión, pero esto no asegura resultados concretos. La poca frecuencia de los informes periódicos y de los planes de

inclusión muestra que el cumplimiento de la cuota todavía no forma parte de las prácticas habituales de gestión pública.

Figura 4:

Nivel de cumplimiento y seguimiento institucional



Nota: al igual que en el caso anterior, la torta muestra el peso relativo de los indicadores entre sí.

Objetivo específico 3: Identificar las principales causas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que limitan el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público.

Los resultados permiten identificar que las principales causas del incumplimiento se relacionan con barreras socioculturales, técnicas e institucionales. El 83,3 % de los encuestados declaró haber notado prejuicios que vinculan la discapacidad con una menor productividad laboral, lo que muestra que los estereotipos persisten en los procesos de contratación. De igual manera, el 78,6 % opinó que el personal responsable de las contrataciones carece de suficiente sensibilidad. A nivel técnico el 66,7 % señaló que no hay suficiente accesibilidad de infraestructura física o tecnológica y el 64,3 % señaló que no se aplican suficientes ajustes razonables. Además, el 76,2 %

sostuvo que no existe una plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, lo que limita la identificación de perfiles, vacantes y seguimiento de la cuota. En conjunto, estos hallazgos muestran que el incumplimiento responde a causas múltiples y no únicamente al desconocimiento normativo.

Tabla 7:

Principales causas que limitan el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %

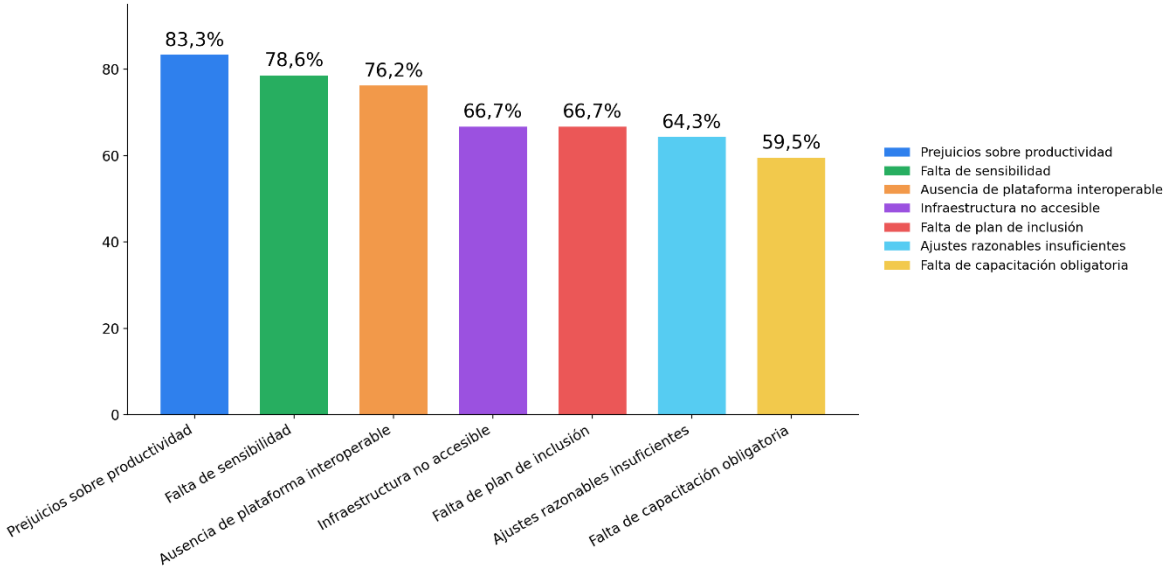
Causa identificada	Frecuencia	Porcentaje
Prejuicios que asocian discapacidad con baja productividad	35	83,3 %
Falta de sensibilidad suficiente del personal de contratación	33	78,6 %
Ausencia de plataforma interoperable SERVIR-CONADIS	32	76,2 %
Infraestructura física o tecnológica no accesible	28	66,7 %
Falta de plan de inclusión laboral	28	66,7 %
Aplicación insuficiente de ajustes razonables	27	64,3 %
Falta de capacitación obligatoria en inclusión	25	59,5 %

Nota. Elaboración propia, con base en la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores públicos.

En la Figura 5 puede verse que los obstáculos más comunes son los socioculturales y los institucionales. Más del 75% de los prejuicios sobre la productividad de las personas con discapacidad y la falta de sensibilidad del personal encargado de contrataciones. Esto confirma que la mejora no solo debe implicar la emisión de normas, sino que debe incluir capacitación, seguimiento, ajustes razonables e instrumentos de gestión que reduzcan barreras en cada etapa del proceso de contratación.

Figura 5:

Barreras que limitan el cumplimiento de la cuota laboral



Nota. Elaboración propia, con base en la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores vinculados con procesos de contratación pública.

Objetivo específico 4: Identificar buenas prácticas nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.

Los resultados indican que los participantes consideran buenas prácticas a las medidas que combinan fiscalización, accesibilidad, tecnología y capacitación. El 78,6 % destacó la necesidad de una plataforma centralizada de vacantes y seguimiento para personas con discapacidad, en línea con la necesidad de mejorar la interoperabilidad entre SERVIR y CONADIS. El 76,2 % también dio prioridad a la implementación de los ajustes razonables obligatorios y el 73,8 % valoró la elaboración de una guía interna que oriente los procesos de contratación inclusiva. Igualmente, el 71,4 % manifestó la importancia de incluir indicadores de cumplimiento en la evaluación institucional. Estos resultados muestran que las buenas prácticas no deben entenderse como acciones aisladas, sino como un conjunto de medidas articuladas que permitan pasar de la obligación formal al cumplimiento efectivo y sostenible de la cuota laboral.

Tabla 8:

Buenas prácticas identificadas para fortalecer la inclusión laboral

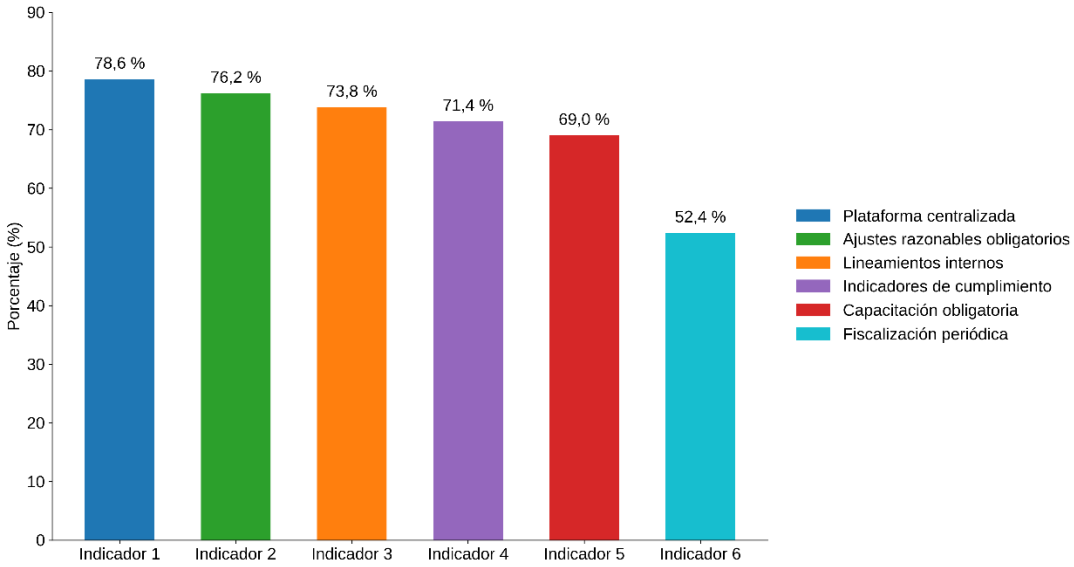
Buena práctica identificada	Frecuencia	Porcentaje
Plataforma centralizada de vacantes y seguimiento	33	78,6 %
Implementación obligatoria de ajustes razonables	32	76,2 %
Lineamientos internos para contratación inclusiva	31	73,8 %
Indicadores de cumplimiento en la evaluación institucional	30	71,4 %
Capacitación obligatoria en inclusión laboral	29	69,0 %
Fiscalización periódica de CONADIS	22	52,4 %

Nota. Elaboración propia, con base en la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores públicos.

La Figura 6 evidencia que la práctica más valorada fue la creación de una plataforma centralizada de vacantes y seguimiento, con 78,6 %. También cabe destacar los ajustes razonables obligatorios y los lineamientos internos, vinculados directamente con la mejora de los procesos de contratación. Este resultado permite afirmar que una política efectiva de inclusión laboral necesita herramientas de gestión, tecnología, capacitación y un seguimiento periódico.

Figura 6:

Buenas prácticas priorizadas por los participantes



Nota. Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores vinculados con procesos de contratación pública en los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social.

Objetivo específico 5: Diseñar los componentes de una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de los mecanismos de cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público.

Los resultados permiten sustentar una propuesta de mejora que tiene cinco componentes principales: interoperabilidad de información, planificación institucional, ajustes razonables, capacitación y fiscalización. El componente con mayor prioridad fue la plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, ya que el 76,2 % manifestó que no existe actualmente una herramienta de este tipo y el 78,6 % consideró necesaria una plataforma centralizada de vacantes. El 73,8 % también consideró que es necesaria la existencia de una guía interna para la contratación inclusiva y el 76,2 % priorizó la aplicación obligatoria de los ajustes razonables. Estos resultados, permiten diseñar una propuesta orientada, no solo a cumplir el porcentaje legal, sino también a mejorar la calidad del proceso de contratación, la accesibilidad de los puestos, el seguimiento institucional y la permanencia laboral de las personas con discapacidad.

Tabla 9:

Componentes propuestos para fortalecer el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %

Componente de la propuesta de mejora	**Sustento del resultado**	**Porcentaje de prioridad**
Plataforma interoperable SERVIR-CONADIS	Ausencia de plataforma interoperable y necesidad de centralizar vacantes	78,6 %
Lineamientos internos de contratación inclusiva	Falta de directivas internas para aplicar la cuota laboral	73,8 %
Ajustes razonables obligatorios	Aplicación insuficiente de ajustes razonables en selección y puesto de trabajo	76,2 %
Capacitación obligatoria en inclusión laboral	Débil formación del personal encargado de contratación	69,0 %

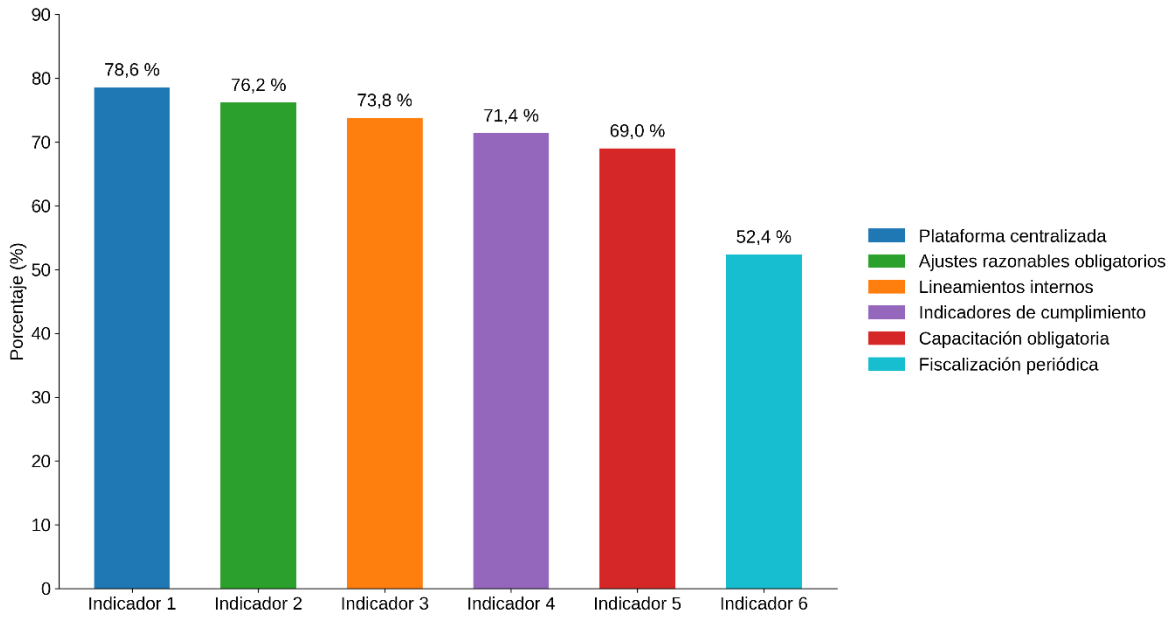
Indicadores de cumplimiento y seguimiento periódico	Bajo reporte del avance de cumplimiento de la cuota	71,4 %
Fiscalización periódica e incentivos institucionales	Necesidad de reforzar control, cumplimiento y rendición de cuentas	52,4 %

Nota. Elaboración propia, con base en la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores públicos.

En la Figura 24 se muestra que la propuesta de mejora debe priorizar herramientas de gestión pública para monitorear, orientar y corregir el incumplimiento de la cuota laboral. El componente más importante es la plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, y luego la implementación de ajustes razonables obligatorios y lineamientos internos. Estos tres elementos, permitirían una mejor identificación de perfiles, una adaptación de los procesos de selección y un orden de las responsabilidades institucionales. Por ello, la propuesta debe entenderse como un sistema de mejora continua y no solo como una recomendación normativa.

Figura 24

Componentes de la propuesta de mejora según prioridad



Nota: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores vinculados con procesos de contratación pública en los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social.

Los resultados obtenidos en conjunto permitieron dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar, se comprobó que el marco normativo es conocido de forma parcial, pero es necesario más entrenamiento y aplicación operativa. En segundo lugar, se diagnosticó que el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %, no es el adecuado y el seguimiento institucional es escaso. En tercer lugar, se encontraron causas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que limitan la contratación inclusiva. Cuarto, se reconocieron buenas prácticas centradas en plataformas de seguimiento, ajustes razonables, capacitación y fiscalización. Finalmente, se diseñaron los componentes de una propuesta de mejora basada en interoperabilidad, lineamientos internos, accesibilidad, indicadores de cumplimiento y fortalecimiento de la articulación entre SERVIR y CONADIS.

4.2. Propuesta

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta semiestructurada aplicada a servidores vinculados con procesos de contratación pública, se propone implementar una mejora integral orientada al cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público. La propuesta cubre las brechas más importantes identificadas en el estudio: falta de plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, aplicación limitada de ajustes razonables, ausencia de lineamientos internos, escasa capacitación obligatoria, débil seguimiento institucional y necesidad de fortalecer la fiscalización.

No se trata de cambiar la Ley N.° 29973, sino de mejorarla en su aplicación en los organismos públicos. Para ello propone un conjunto de componentes de gestión que permitan pasar de una obligación formal a un sistema verificable, articulado y sostenible. Para ello, la mejora se estructura en seis componentes: interoperabilidad de información, lineamientos internos, ajustes razonables, capacitación obligatoria, indicadores de seguimiento, y fiscalización con incentivos institucionales.

El primer componente consiste en la implementación de una plataforma interoperable entre SERVIR y CONADIS. La herramienta permitiría centralizar información de personas con discapacidad inscritas, perfiles laborales disponibles, vacantes públicas, entidades obligadas al

cumplimiento de la cuota y avances en la contratación. Su objetivo es reducir la dispersión de información y facilitar que las oficinas de recursos humanos puedan encontrar perfiles adecuados para los puestos disponibles. También permitiría generar alertas tempranas cuando una entidad pública no alcance el porcentaje mínimo exigido por ley.

El segundo componente es la aprobación de lineamientos internos de contratación inclusiva en cada entidad pública. Estos lineamientos deben precisar las responsabilidades de las oficinas de recursos humanos, criterios de accesibilidad en las convocatorias, mecanismos de verificación de la cuota, procedimientos para realizar ajustes razonables y formas de reporte periódico. Se busca con ello que la cuota del 5 % no dependa sólo de la voluntad de los funcionarios, sino de procedimientos institucionales claros y verificables.

El tercer componente plantea la implementación obligatoria de los ajustes razonables, tanto en el proceso de selección como en el puesto de trabajo. Esto incluye adecuación de las bases de convocatoria, formatos accesibles, facilidades para hacer entrevistas, adaptación de los espacios físicos, uso de tecnologías de apoyo y evaluación de funciones según el perfil del puesto. La aplicación de estos ajustes es fundamental para que la contratación no sea solo en números, sino realmente inclusiva.

El cuarto componente plantea la capacitación obligatoria del personal que interviene en los procesos de contratación pública. Esta capacitación debe dirigirse a las oficinas de recursos humanos, comités de selección, áreas administrativas y funcionarios responsables de la toma de decisiones. Los contenidos deben incluir derechos de las personas con discapacidad, Ley N.° 29973, ajustes razonables, trato adecuado, accesibilidad, eliminación de prejuicios, gestión pública inclusiva. Su objetivo es reducir las barreras socioculturales que todavía asocian la discapacidad con baja productividad laboral.

El quinto componente es la incorporación de indicadores para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la cuota laboral. Las entidades públicas deben reportar de forma periódica el número total de servidores, el número de trabajadores con discapacidad, el porcentaje de cumplimiento, el número de convocatorias accesibles, los ajustes razonables implementados y las acciones de capacitación realizadas. Estos indicadores permitirían medir avances, identificar las entidades rezagadas y tomar decisiones correctivas con base en evidencia.

El sexto componente es el fortalecimiento de la fiscalización e incentivos institucionales. La fiscalización debe permitir verificar el cumplimiento efectivo de la cuota, identificar las barreras administrativas y hacer recomendaciones correctivas. Al mismo tiempo, se plantea reconocer a las entidades que cumplan sostenidamente con la cuota del 5 %, hagan ajustes razonables y reporten información oportunamente. De esta manera la mejora combina control, acompañamiento e incentivos para promover una cultura de cumplimiento.

Tabla 10:

Componentes de la propuesta de mejora para el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %

Componente	**Problema identificado**	**Acción propuesta**	**Responsable principal**	**Resultado esperado**
Plataforma interoperable SERVIR-CONADIS	Información dispersa sobre perfiles, vacantes y cumplimiento	Crear una plataforma única de registro, monitoreo y alertas tempranas	SERVIR, CONADIS y entidades públicas	Mayor trazabilidad del cumplimiento de la cuota laboral
Lineamientos internos	Ausencia de directivas institucionales para aplicar la cuota	Aprobar directivas internas de contratación inclusiva	Oficinas de Recursos Humanos	Procedimientos claros para contratar personas con discapacidad
Ajustes razonables	Procesos y puestos no adaptados	Incorporar adecuaciones en convocatorias, entrevistas, puestos y espacios laborales	Oficinas de Recursos Humanos y áreas usuarias	Mayor accesibilidad en el ingreso y permanencia laboral
Capacitación obligatoria	Desconocimiento normativo y prejuicios institucionales	Capacitar a servidores responsables de contratación pública	SERVIR, CONADIS y entidades públicas	Reducción de barreras actitudinales y mejora del trato institucional

Indicadores de seguimiento	Falta de monitoreo periódico del cumplimiento	Reportar indicadores de cuota, convocatorias accesibles, ajustes y capacitación	Entidades públicas y SERVIR	Información actualizada para la toma de decisiones
Fiscalización e incentivos	Bajo cumplimiento y débil control institucional	Fortalecer supervisión y reconocer entidades cumplidoras	CONADIS y entidades públicas	Cumplimiento progresivo, verificable y sostenible de la cuota

Nota. Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta semiestructurada aplicada a 42 servidores vinculados con procesos de contratación pública.

La implementación de la propuesta debe realizarse de manera progresiva. Se propone para una primera etapa aprobar los lineamientos internos, capacitar al personal responsable y levantar información actualizada sobre el número de servidores con discapacidad en cada entidad. Se debe iniciar la plataforma interoperable SERVIR-CONADIS y establecer reportes periódicos de cumplimiento en una segunda etapa. En un tercer momento, se debe reforzar el control, aplicar medidas correctivas, y reconocer a quienes cumplan sostenidamente la cuota laboral.

En conclusión, la propuesta de mejora busca fortalecer la gestión pública inclusiva mediante herramientas concretas de articulación, monitoreo, formación y accesibilidad. Su principal contribución consiste en convertir el cumplimiento de la cuota laboral del 5 % en un proceso permanente, medible e institucional, orientado a resultados. De esta forma, la contratación de personas con discapacidad dejaría de ser una obligación formal para convertirse en una práctica pública que impulse la igualdad de oportunidades, la autonomía económica y la participación efectiva en el Estado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se concluye que, respecto del objetivo general, el modelo propuesto fortalece el cumplimiento de la cuota laboral del 5 %, porque integra monitoreo digital, ajustes razonables, capacitación y fiscalización. La evidencia de 42 entrevistados en cuatro ministerios confirma que la gestión inclusiva requiere articulación SERVIR-CONADIS, indicadores y seguimiento permanente efectivo.

- Asimismo, se concluye que, respecto del objetivo específico 1, el marco normativo reconoce la obligación pública de contratar 5 % de personas con discapacidad; sin embargo, su aplicación presenta brechas de conocimiento. El KR-20 de 0,66 y el 31 % de respuestas con limitada claridad evidencian capacitación insuficiente institucional recurrente.

- Además, se concluye que, respecto del objetivo específico 2, el nivel de cumplimiento de la cuota laboral es insuficiente, pues 134 de 143 entidades fiscalizadas no alcanzaron el 5 % y 23 no contrataron ninguna persona con discapacidad. La brecha confirma fiscalización débil, seguimiento limitado y planificación deficiente institucional pública.

- De igual manera, se concluye que, respecto del objetivo específico 3, las causas del incumplimiento son normativas, institucionales, técnicas y socioculturales. Los prejuicios sobre productividad y la falta de sensibilidad superan el 75 %, mientras la ausencia de ajustes razonables limita convocatorias, entrevistas, puestos accesibles y permanencia laboral efectiva sostenible.

- Igualmente, se concluye que, respecto de los objetivos específicos 4 y 5, las buenas prácticas y componentes de mejora deben articular plataforma centralizada, lineamientos, indicadores e incentivos. El 78,6 % solicitó seguimiento digital, 76,2 % ajustes obligatorios, 73,8 % directivas internas y 69 % reconocimiento institucional para sostenibilidad y control.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a SERVIR y CONADIS que implementen el modelo integral propuesto, incorporando monitoreo digital, capacitación obligatoria, ajustes razonables, fiscalización e indicadores, con el propósito de fortalecer el cumplimiento efectivo de la cuota laboral del 5 %, reducir brechas institucionales y asegurar una gestión pública inclusiva, medible y sostenible permanente.

- Se recomienda a las oficinas de recursos humanos que desarrollen programas de capacitación normativa sobre la Ley N.° 29973, ajustes razonables y procesos inclusivos, con el propósito de disminuir el 31 % de desconocimiento identificado, mejorar la aplicación institucional de la cuota del 5 % y evitar decisiones administrativas excluyentes.

- Se recomienda a las entidades públicas fiscalizadas que elaboren planes anuales de incorporación progresiva de personas con discapacidad, priorizando plazas accesibles y metas verificables, con el propósito de revertir el incumplimiento de 134 de 143 entidades, superar casos sin contratación y garantizar avance hacia la cuota legal del 5 %.

- Se recomienda a los titulares de ministerios y comités de selección que institucionalicen protocolos contra prejuicios, accesibilidad y ajustes razonables en convocatorias, entrevistas y puestos, con el propósito de reducir barreras socioculturales superiores al 75 %, mejorar la permanencia laboral y asegurar evaluaciones basadas en mérito, igualdad y capacidades verificables.

- Se recomienda a SERVIR, CONADIS y las unidades ejecutoras que adopten una plataforma centralizada con lineamientos, alertas, incentivos e indicadores periódicos, con el propósito de responder al 78,6 % que demandó seguimiento digital, 76,2 % ajustes obligatorios, 73,8 % directivas internas y 69 % reconocimiento institucional para sostenibilidad y control.

REFERENCIA

Al-Zu'bi, H., & Hilal, G. (2024). Access to public employment for persons with disabilities in Jordan: Legal framework, policy, and barriers. *Scandinavian Journal of Disability Research, 26*(1), 1–15. https://doi.org/10.16993/sjdr.1072

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Araujo Trujillo, S. K. (2024). *Influencia de las estrategias de gestión pública en la inclusión laboral de personas con discapacidad en el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad, Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/36b53d2b-31b3-435f-9f0c-e16503c8fb87

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024). *Personas con discapacidad en el empleo público: Análisis y propuesta de cálculo de cuota de empleo en la administración pública*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/6266346-personas-con-discapacidad-en-el-empleo-publico-analisis-y-propuesta-de-calculo-de-la-cuota-de-empleo-en-la-administracion-publica

Baluarte Pozo, J. D. (2024). *La inclusión laboral de la persona con discapacidad sensorial, motora, intelectual o mental en las entidades del sector público en el Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/43267

Banco Mundial. (2021). *Disability inclusion in Latin America and the Caribbean: A path to sustainable development*. World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099015112012126833

Bietti, M. F. (2023). *Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe: Principales desafíos de los sistemas de protección social* (Documentos de Proyectos LC/TS.2023/23). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

https://www.cepal.org/es/publicaciones/48735-personas-discapacidad-inclusion-laboral-america-latina-caribe-principales

Camacho Betancourt, D., Gallego Echeverri, M. P., & Rubio, L. A. (2024). Inclusión laboral: Un compromiso pendiente de las organizaciones frente a las personas con discapacidad. *Siglo Cero, 55*(1), 49–65. https://doi.org/10.14201/scero.31335

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. https://www.congreso.gob.pe/constitucionyreglamento/

Congreso de la República del Perú. (2012). *Ley N.° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad*. https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29973.pdf

Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad. (2024, 28 de febrero). *En el 2023, solo nueve entidades públicas cumplieron con la cuota laboral de personas con discapacidad*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/conadis/noticias/912374-en-el-2023-solo-nueve-entidades-publicas-cumplieron-con-la-cuota-laboral-de-personas-con-discapacidad

De la Cruz Barja, B. M., & Laurente Huaynayauri, M. A. (2023). *Cumplimiento de la cuota de empleo para las personas con discapacidad y el derecho al trabajo, en la Municipalidad Distrital de Chilca, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. https://hdl.handle.net/20.500.12848/6257

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/

Hahn, H. (1993). The political implications of disability definitions and data. *Journal of Disability Policy Studies, 4*(2), 41–52. https://doi.org/10.1177/104420739300400203

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hiesinger, K., Pohlan, L., & Vetter, F. (2025). The employment statistics of severely disabled people: Description and research potential. *Journal for Labour Market Research, 59*. https://doi.org/10.1186/s12651-025-00395-0

Hupe, P. L. (2011). The thesis of incongruent implementation: Revisiting Pressman and Wildavsky. *Public Policy and Administration, 26*(1), 63–80. https://doi.org/10.1177/0952076710367717

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perfil sociodemográfico de la población con discapacidad, 2017*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1675/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Caracterización de las condiciones de vida de la población con discapacidad, 2023*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6256589-peru-caracterizacion-de-las-condiciones-de-vida-de-la-poblacion-con-discapacidad-2023

International Disability Alliance. (2023). *Informe de la Cumbre Mundial sobre Discapacidad 2022*. https://www.globaldisabilitysummit.org/wp-content/uploads/2024/08/GDS_Report_2022_ES-LA.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831

Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners*. World Bank. https://doi.org/10.1596/0-8213-5823-5

Marks, D. (1999). *Disability: Controversial debates and psychosocial perspectives*. Routledge. https://www.routledge.com/Disability-Controversial-Debates-and-Psychosocial-Perspectives/Marks/p/book/9780415180573

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2014). *Decreto Supremo N.° 002-2014-MIMP, Reglamento de la Ley N.° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/mimp/normas-legales/1599384-002-2014-mimp

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2021). *Decreto Supremo N.° 007-2021-MIMP, que aprueba la Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/conadis/normas-legales/1953329-007-2021-mimp

Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20895-1

Organización de las Naciones Unidas. (1975). *Declaration on the Rights of Disabled Persons*. https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/declaration-rights-disabled-persons

Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (1955). *R099 - Recomendación sobre la adaptación y readaptación profesionales de los inválidos, 1955 (núm. 99)*. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312437

Organización Internacional del Trabajo. (1975). *R150 - Recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 150)*. https://www.ilo.org/resource/r150-human-resources-development-recommendation-1975

Organización Internacional del Trabajo. (1983). *C159 - Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (núm. 159)*. https://www.ilo.org/resource/other/c159-vocational-rehabilitation-and-employment-disabled-persons-convention

Organización Internacional del Trabajo. (2022, 13 de junio). *Una nueva base de datos de la OIT pone de relieve los retos del mercado laboral de las personas con discapacidad*. ILOSTAT. https://ilostat.ilo.org/es/blog/new-ilo-database-highlights-labour-market-challenges-of-persons-with-disabilities/

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD Legal Instruments. https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Glossary of key terms in evaluation and results-based management for sustainable development* (2nd ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es

Ortega García, R. (2023). *Panorama de la inclusión laboral de las personas con discapacidad en México* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. Biblioteca Digital UAEH. http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/3167/AT26750.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinilla-Roncancio, M., & Gallardo, M. (2023). Inequality in labour market opportunities for people with disabilities: Evidence for six Latin American countries. *Global Social Policy, 23*(1), 67–91. https://doi.org/10.1177/14680181211070201

Poder Ejecutivo del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.° 1417, Decreto Legislativo que promueve la inclusión de las personas con discapacidad*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/conadis/normas-legales/258341-1417

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press. https://books.google.com/books/about/Implementation_how_Great_Expectations_in.html?id=h7R6FbrsCjMC

Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press. https://eprints.soton.ac.uk/336524/

Salazar-Laguna, J. M. S., & Medina-Sotelo, C. G. (2025). Impacto de las políticas públicas en la inserción laboral de personas con discapacidad. *Prohominum, 7*(4), 364–381. https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0403

Shakespeare, T. (2013). *Disability rights and wrongs revisited*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315887456

Tejeda, S. (2024). La eutopía de la inclusión laboral: Personas con discapacidad y las barreras para la inclusión laboral en instituciones del sector público de la provincia de Santiago, Chile. *Gobierno y Administración Pública*, (6), 63–72. https://doi.org/10.29393/GP6-8EIST10008

Tineo Ponce, G. R. (2022). *Incumplimiento de las cuotas de empleo para personas con discapacidad y la vulneración de sus derechos fundamentales en Huánuco, 2018-2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional

UNHEVAL. https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/778de8c2-aa6d-4613-9f24-f9179320a729/content

Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press. https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691126739/why-people-obey-the-law

Vargas Sosa, E. P., & Cáceres Arirama, A. E. (2023). *Cumplimiento de cuota de empleo de las personas con discapacidad en las entidades públicas de la provincia de Maynas, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. Repositorio Institucional UNAP. https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/items/92b849e4-6d72-4bda-b8ba-a98509d5137d

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO Y PROCESAMIENTO DE DATOS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CUMPLIMIENTO E LA CUOTA DEL 5 % DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO	**Problema General**	**Objetivo General**	**Hipótesis General**	**Tipo de Estudio**	**Población**	Técnicas: • Análisis documental. • Entrevista estructurada. Instrumentos: • Ficha de análisis documental. • Guía de entrevista/cuestionario. Fuentes: • Ley N.° 29973 y reglamento. • Reportes de CONADIS, SERVIR e INEI.
	¿Qué propuesta de mejora permitiría fortalecer el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público, en el marco de la Ley N.° 29973 y su reglamento?	Proponer una mejora basada en el fortalecimiento normativo, institucional, técnico y operativo para el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público, en el marco de la Ley N.° 29973 y su reglamento.	La implementación de una propuesta de mejora basada en fortalecimiento normativo, institucional, técnico y operativo permitirá fortalecer el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público.	Enfoque mixto, de alcance descriptivo-propositivo.	La población estuvo conformada por 83 colaboradores vinculados con unidades ejecutoras de los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social.	
	Problemas Específicos	**Objetivos Específicos**	**Hipótesis Específicas**	**Diseño de Estudio**	**Muestra**	
	1. ¿Cómo se regula la contratación de personas con discapacidad en el sector público peruano a	1. Analizar el marco normativo vigente que regula la contratación de personas con discapacidad	1. La claridad del marco normativo vigente favorece la aplicación de la cuota laboral, aunque su cumplimiento	No experimental, transversal y descriptivo-	Muestra: 42 participantes seleccionados de los sectores	

	partir del marco normativo vigente? 2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en las entidades públicas analizadas? 3. ¿Cuáles son las principales causas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que limitan el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 %? 4. ¿Qué buenas prácticas nacionales e internacionales pueden contribuir al fortalecimiento de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público? 5. ¿Qué componentes debe contener una propuesta de mejora para fortalecer los mecanismos de cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota del 5 %?	en el sector público peruano. 2. Diagnosticar el nivel de cumplimiento de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en las entidades públicas analizadas. 3. Identificar las principales causas normativas, institucionales, técnicas y socioculturales que limitan el cumplimiento efectivo de la cuota del 5 %. 4. Identificar buenas prácticas nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. 5. Diseñar los componentes de una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de los mecanismos de cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota del 5 %.	depende de procedimientos internos y capacidades institucionales. 2. El nivel de cumplimiento de la cuota del 5 % en las entidades públicas analizadas es limitado debido a brechas de planificación, registro, fiscalización y seguimiento. 3. Las barreras normativas, institucionales, técnicas y socioculturales inciden negativamente en el cumplimiento efectivo de la cuota laboral para personas con discapacidad. 4. Las buenas prácticas basadas en fiscalización, accesibilidad, capacitación, incentivos y sistemas de información contribuyen a fortalecer la inclusión laboral en el sector público. 5. Una propuesta que incorpore plataforma interoperable SERVIR-CONADIS, alertas tempranas, indicadores, ajustes razonables e incentivos institucionales mejora el monitoreo y cumplimiento.	propositivo. No se manipulan variables; se observa la situación de cumplimiento durante el año 2025 y se formula una propuesta de mejora.	Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social. Procesamiento: estadística descriptiva mediante frecuencias y porcentajes; confiabilidad KR-20 = 0,66; análisis normativo-documental y triangulación de resultados.	• Respuestas de servidores vinculados con recursos humanos y contratación pública.

Anexo 2: Matriz de Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable dependiente: Cumplimiento efectivo de la cuota del 5 % de contratación de personas con discapacidad en el sector público.	Grado en que las entidades públicas incorporan a personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5 % del total de su personal, conforme a la Ley N.° 29973 y su reglamento, garantizando igualdad de oportunidades, accesibilidad, ajustes razonables y permanencia laboral (Organización de las	Se medirá mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas aplicadas a 42 servidores vinculados con recursos humanos y contratación pública de los sectores Salud, Educación, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social. Considera conocimiento normativo, cumplimiento institucional, reportes, coordinación, planes y ajustes razonables.	Marco normativo y conocimiento institucional	Conocimiento de la Ley N.° 29973 y su reglamento; capacitación recibida sobre cuota laboral; claridad sobre criterios de cumplimiento; conocimiento de sanciones. Dato base: 71,4 % conoce la norma y 52,4 % recibió capacitación.
			Nivel de cumplimiento y seguimiento	Porcentaje de entidades que cumplen la cuota laboral del 5 %; existencia de reportes periódicos; responsable institucional; coordinación regular con CONADIS o SERVIR. Dato base: 14,3 % indicó cumplimiento y 23,8 % reportes periódicos.
			Planificación institucional inclusiva	Existencia de plan de inclusión laboral; identificación de plazas accesibles; programación anual de contrataciones; incorporación de metas de inclusión en instrumentos de gestión. Dato base: 33,3 % cuenta con plan de inclusión laboral.
			Barreras institucionales, técnicas y socioculturales	Requisitos que limitan la postulación; prejuicios sobre productividad; baja sensibilidad del personal encargado de contrataciones; convocatorias poco accesibles. Dato base: 83,3 % observó

	Naciones Unidas, 2006).			prejuicios y 78,6 % advirtió insuficiente sensibilidad institucional.
			Accesibilidad y ajustes razonables	Aplicación de ajustes razonables en la selección y en el puesto de trabajo; accesibilidad física, tecnológica y comunicacional; adecuación de horarios y condiciones laborales. Dato base: 35,7 % señaló aplicación de ajustes y 33,3 % identificó infraestructura accesible.

Variable	**Definición conceptual**	**Definición operacional**	**Dimensiones**	**Indicadores**
Variable independiente: Propuesta de mejora para fortalecer el cumplimiento, monitoreo y evaluación de la cuota laboral del 5 %.	Conjunto articulado de medidas normativas, institucionales, técnicas y operativas orientadas a transformar la cuota laboral de una obligación formal en un sistema de gestión pública inclusivo, verificable y sostenible, basado en coordinación interinstitucional, información	Se operacionaliza mediante los componentes del modelo propuesto: articulación SERVIR-CONADIS, plataforma interoperable de monitoreo, alertas tempranas, capacitación obligatoria, adecuación progresiva de puestos, indicadores de desempeño, incentivos institucionales y mecanismos de fiscalización.	Articulación SERVIR-CONADIS	Mecanismos de coordinación; intercambio de información entre entidades; lineamientos conjuntos; asistencia técnica a oficinas de recursos humanos; seguimiento a unidades ejecutoras. Indicador propuesto: entidades con reporte coordinado y responsable designado.
			Plataforma interoperable de monitoreo	Implementación de plataforma centralizada; interoperabilidad con registros de personal y discapacidad; reportes en tiempo real; trazabilidad del avance por entidad. Dato base: 76,2 % indicó ausencia de plataforma interoperable SERVIR-CONADIS.

	interoperable, capacitación, ajustes razonables e incentivos (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2021).		Alertas tempranas y fiscalización	Alertas automáticas de riesgo de incumplimiento; semáforo de avance institucional; fiscalización preventiva y correctiva; acciones de supervisión; evaluación anual. Indicador propuesto: porcentaje de entidades notificadas antes del cierre fiscal.
			Capacitación y sensibilización obligatoria	Formación sobre derechos humanos, trato adecuado, ajustes razonables, accesibilidad y contratación inclusiva; evaluación posterior; certificación para comités de selección. Dato base: 59,5 % indicó que no se realiza capacitación obligatoria.
			Indicadores, incentivos y mejora continua	Indicadores de cumplimiento, permanencia y accesibilidad; reconocimiento público a entidades que superen la cuota; integración de metas en evaluación institucional; uso de resultados para rediseñar procesos. Indicador propuesto: entidades con metas, incentivos y reporte anual validado.

Anexo 3: Entrevista

Entrevista

I. Datos Generales (Variables de control)

1. Sector: Salud ☐ Educación ☐ Mujer y Poblaciones Vulnerables ☐

Desarrollo e Inclusión Social ☐

2. Cargo: _____

3. Años de experiencia en RR.HH. público: _____

Variable: Contratación de personal en entidades públicas

Indicador: Criterios para un puesto de trabajo

1 ¿Conoce de los criterios utilizados para determinar el perfil necesario para un puesto de trabajo en una entidad pública para una persona con discapacidad?

2 ¿Existe una plataforma digital unificada entre Servir y Conadis que permita identificar el perfil profesional de una persona con discapacidad?

3 ¿Se ha implementado un "¿Kit de ajustes razonables" (modificaciones específicas y necesarias en el proceso de selección y el entorno laboral) obligatorio por cada entidad, que asegure accesibilidad física y tecnológica antes del ingreso de la persona?

4 ¿Existe una capacitación obligatoria en "Trato Adecuado" y enfoque de derechos humanos para los equipos de Recursos Humanos para garantizar el trata adecuado de las personas con discapacidad?

5 considera usted que de deba crear una plataforma centralizada que conecte los perfiles de los candidatos con las vacantes públicas, facilitando el reclutamiento

6 Considera que debe haber un aumento significativo en la contratación formal de personas con discapacidad al reducir la impunidad

7 Cree que se debe de incrementar la contratación y retención de personas con discapacidad en el sector público.

Indicador: Políticas de difusión

8 ¿Conoce de las políticas de difusión de vacantes para ocupar un puesto laboral en una entidad pública?

Indicador: supervisión cumplimiento de funciones

9 ¿Conoce de los criterios de supervisión en cumplimiento de las funciones asignadas en una entidad pública?

Indicador: desnaturalización contractual

10 ¿A su parecer existe desnaturalización contractual en el ámbito laboral para los empleados como para la institución al contratar una persona con discapacidad?

Variable: Personas con discapacidad

Indicador: Grado de conocimiento de la Ley N° 29973

11 ¿Ud. considera que las entidades públicas y privadas están cumpliendo con la cuota laboral de la Ley General de Personas con Discapacidad de acuerdo a la Ley 29973 y su reglamento sobre la cuota del 5%?

12 Considera que se deben mejorar los criterios de cumplimiento de la Ley 29973.

13 ¿Considera que se debe establecer criterios para identificar en una plaza laboral para una convocatoria sobre el grado de discapacidad?

14 Considera que se debe de establecer normativas técnicas que exijan ajustes en el espacio físico, la comunicación y los horarios laborales

Indicador: Barreras normativas

15 ¿En la entidad que usted labora cumplen con la cuota de persona con discapacidad de la Ley LGPCD?

16 ¿Considera que las características de instrucción mínima que tiene que tener una persona discapacitada para ser contratada genera discriminación en este segmento de población?

17 ¿A su parecer los directivos y personal de recursos humanos en la entidad que labora conocen respecto del incumplimiento de la cuota laboral para personas con discapacidad; que considera que debería mejorarse para un conocimiento total?

18 ¿Considera que se debe implementar cuotas obligatorias (ej. 1% a 2% en instituciones públicas) y creación de planes nacionales de empleo para personas con discapacidad?

Indicador: Percepción de efectividad de sanciones

19 Considera usted que la falta de supervisión continua para garantizar el cumplimiento es uno de los factores importantes para el no cumplimiento de la cuota de contratación de personas con discapacidad

20 ¿Conoce de los montos de las multas aplicables por no cumplir con la cuota de empleo, que cree que se debería mejorar?

21 ¿Considera que se deba crear un sistema de reportes en tiempo real y multas automáticas para entidades públicas que no alcancen el 5% al cierre del ejercicio fiscal para el año 2030 (crecimiento gradual del %)?

Indicador: Percepción de beneficios por cumplimiento de cuota de empleo

22 ¿Considera que debe realizarse un reconocimiento público a las entidades públicas que superen la cuota del 5% (% al 2030)?

Indicador: Supervisión y responsabilidad

23 ¿Conoce de los criterios que en una entidad deben realizarse como ajustes razonables en el lugar de trabajo para las personas con discapacidad en función de cumplir con la Ley N° 29973?