

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Acción positiva en el proceso de selección para la
inclusión laboral de personas con discapacidad en las
entidades del Sector Público de Lima (2025)**

Carlos Alberto Serrano Rojas

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

Lima, 2025



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional".

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD

DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA
Director Académico de la Escuela de Posgrado
DE : Mg. MARIA ISABEL MENDOZA SOLIS
Asesor del Trabajo de Investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación
FECHA : 18/04/2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "ACCIÓN POSITIVA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO DE LIMA (2025)", perteneciente a **Bach. SERRANO ROJAS CARLOS ALBERTO**, de la **MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 12 % de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
 - Filtro de exclusión de grupos de palabras menores SI NO
(Nº de palabras excluidas: **40**)
 - Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

M. L. de Tigueros

Mg. MARIA ISABEL MENDOZA SOLIS
DNI. N° 19870994

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, SERRANO ROJAS CARLOS ALBERTO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 09833933, egresado de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "ACCIÓN POSITIVA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO DE LIMA (2025)" es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis titulada es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 19 de Abril de 2025.



SERRANO ROJAS CARLOS ALBERTO

DNI. N° 09833933



Huella

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Ángostura KM 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendoza 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

TESIS CARLOS-PLANTILLA CONTINENTAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	e-revistas.uc3m.es Fuente de Internet	1 %
2	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	1 %
3	dokumen.pub Fuente de Internet	1 %
4	cienciadigital.org Fuente de Internet	1 %
5	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
6	disabilityworld.org Fuente de Internet	<1 %
7	actualidadlaboral.com Fuente de Internet	<1 %
8	tesis.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	idoc.pub	

Fuente de Internet

<1 %

10	1library.co Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Universidad Católica Boliviana "San Pablo" Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
14	www.cdhezac.org.mx Fuente de Internet	<1 %
15	www11.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
16	revistas.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	files.pucp.education Fuente de Internet	<1 %
18	www.fundaciononce.es Fuente de Internet	<1 %
19	www.medulardigital.com Fuente de Internet	<1 %
20	abrecht-group.com Fuente de Internet	<1 %

<1 %

21	storage.servir.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad de Caldas Trabajo del estudiante	<1 %
23	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
24	revista.enap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.comillas.edu Fuente de Internet	<1 %
26	datospdf.com Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
28	Submitted to Universidad del Valle de Guatemala Trabajo del estudiante	<1 %
29	antiguo.cermi.es Fuente de Internet	<1 %
30	old.business-humanrights.org Fuente de Internet	<1 %
31	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

32 pdfcoffee.com <1 %
Fuente de Internet

33 rehatrans.com <1 %
Fuente de Internet

34 www.munihuanuco.gob.pe <1 %
Fuente de Internet

35 Submitted to Corporación Universitaria del Caribe <1 %
Trabajo del estudiante

36 repositorio.udh.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

37 www.era-comm.eu <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Activo

Asesora

Mg. María Mendoza Solís

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia. A mi querida hija Micaela Fernanda, por su maravillosa personalidad y su dedicación constante; a mi hijo Christopher, por su creatividad, perseverancia y entusiasmo que siempre me inspiran; y a mi esposa Magaly, por su incansable deseo de crecer en todos los aspectos de la vida y por su apoyo incondicional. Gracias a cada uno por lo que me brindan día a día, por su amor, su compañía y por ser mi mayor fuente de motivación.

Índice

Asesor	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
Capítulo I Planteamiento del Estudio	12
1.1. Planteamiento y formulación del problema	12
1.1.1. Planteamiento del problema	12
1.1.2. Formulación del problema	14
A. Problema general	14
B. Problemas específicos	14
1.2. Determinación de objetivos	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.3. Justificación e importancia del estudio	15
1.3.1. Justificación teórica	15
1.3.2. Justificación práctica.....	16
1.3.3. Justificación social	16
1.4. Limitaciones de la presente investigación	16
Capítulo II Marco Teórico	18
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. Internacionales	18
2.1.2. Nacionales	21
2.2. Bases teóricas	26
2.3. Definición de términos básicos	62
Capítulo III Supuestos de Investigación y Categorías	64
3.1. Supuestos de investigación	64
3.1.1. Supuesto general.....	64
3.1.2. Supuestos específicos	64
3.2. Operacionalización de Categorización	65

3.2.1. Acción Positiva en el proceso de selección:	65
3.2.2. Inclusión laboral.....	65
3.3. Matriz de categorización.....	66
Capítulo IV Metodología del Estudio	67
4.1. Enfoque, tipo y alcance de investigación.....	67
4.1.1. Enfoque	67
4.1.2. Tipo y alcance.....	67
4.2. Diseño de la investigación.....	68
4.3. Población y muestra	68
4.3.1. Población	68
4.3.2. Muestra.....	69
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
4.4.1. Técnicas e instrumentos	70
4.4.2. Validez y confiabilidad	71
4.4.3. Procedimiento de recolección de datos	72
4.5. Técnicas de análisis de datos	72
Capítulo V Resultados.....	73
5.1. Resultados y análisis.....	73
5.2. Discusión de resultados	81
5.3. Conclusión general.....	86
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	89
Referencias Bibliográficas	92
Anexos	98
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	98
Anexo 2: Instrumento	100
Anexo 3: Propuesta para la Implementación de Acciones Positivas en los Procesos de Selección del Sector Público	104

Índice de Tablas

Tabla 1 *Cantidad de Personas con y sin discapacidad, entre 18 y 70 años* 54

Índice de Figuras

Figura 1. Modelos sobre la Discapacidad 57

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar las percepciones y experiencias de los responsables de los procesos de selección de personal del sector público de Lima Metropolitana respecto al uso de la acción positiva como una estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad en el año 2025. Bajo un enfoque cualitativo, con diseño exploratorio y fenomenológico, se buscó comprender el sentido que estos actores otorgan a sus vivencias en torno a este fenómeno. La técnica principal de recolección de datos fue la entrevista en profundidad, utilizando una guía semiestructurada validada por expertos, complementada por la observación y el análisis documental. La muestra estuvo conformada por seis responsables de selección, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por bola de nieve. El análisis de datos se realizó mediante la técnica de análisis temático. Los resultados revelaron que, aunque existe conciencia sobre la importancia de la inclusión laboral, persisten limitaciones institucionales, desconocimiento del marco legal y escasa aplicación de estrategias concretas como la acción positiva. Además, se identificaron factores clave para su adopción efectiva, como la capacitación, el liderazgo institucional y una cultura organizacional inclusiva. Se concluye que la acción positiva representa una oportunidad para avanzar en la equidad laboral, siempre que cuente con respaldo normativo, operativo y cultural.

Palabras claves: acción positiva, acción afirmativa, igualdad de oportunidades, selección inclusiva.

Abstract

The present study aimed to analyze the perceptions and experiences of public sector personnel selection managers in Metropolitan Lima regarding the use of affirmative action as a strategy for the labor inclusion of people with disabilities by 2025. Using a qualitative approach and an exploratory and phenomenological design, the study sought to understand the meaning these actors give to their experiences surrounding this phenomenon. The primary data collection technique was in-depth interviews, using a semi-structured guide validated by experts, complemented by observation and documentary analysis. The sample consisted of six selection managers, selected through non-probability snowball sampling. Data analysis was conducted using thematic analysis. The results revealed that, although awareness of the importance of labor inclusion exists, institutional limitations, a lack of understanding of the legal framework, and limited implementation of concrete strategies such as affirmative action persist. In addition, key factors for its effective adoption were identified, such as training, institutional leadership, and an inclusive organizational culture. It is concluded that affirmative action represents an opportunity to advance labor equity, provided it has regulatory, operational, and cultural support.

Keywords: positive action, affirmative action, equal opportunity, inclusive selection.

Introducción

La inclusión laboral de personas con discapacidad es un tema crucial para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos. En Perú, a pesar de la existencia de normativas como la Ley N° 29973, que establece la cuota de empleo para personas con discapacidad en el sector público, la implementación efectiva de estas políticas sigue siendo insuficiente.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), aproximadamente el 10.5% de la población en Lima Metropolitana presenta algún tipo de discapacidad. El acceso a un empleo digno y estable sigue siendo un reto significativo para este grupo. Las barreras estructurales y actitudinales continúan limitando la participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral, especialmente en el ámbito público.

En este contexto, la acción positiva emerge como una herramienta clave para promover la igualdad material, entendida no solo como la eliminación de barreras sociales y estructurales, sino como la implementación de medidas proactivas que garanticen condiciones reales de inclusión. La acción positiva busca corregir las desventajas históricas que han enfrentado las personas con discapacidad, promoviendo su acceso al empleo, la igualdad de oportunidades y la participación plena en la sociedad. Esta estrategia, que debe ser aplicada de manera responsable y sistemática, y requiere el compromiso de las oficinas de recursos humanos, quienes tienen la responsabilidad directa de implementar y gestionar políticas inclusivas dentro de las entidades públicas.

Las oficinas de Recursos Humanos son fundamentales para el éxito de estas políticas, ya que son las encargadas de diseñar y ejecutar los procesos de selección, contratación, y retención del personal, asegurando que las personas con discapacidad puedan acceder a las mismas oportunidades que cualquier otro postulante. A través de la acción positiva, los responsables de los procesos de selección tienen el poder de transformar las prácticas tradicionales de contratación,

adaptando sus procedimientos y criterios a las necesidades de inclusión, garantizando así una verdadera igualdad material para todos los trabajadores.

El presente estudio tiene como objetivo analizar las percepciones y experiencias de los responsables de los procesos de selección de personal en el sector público de Lima Metropolitana respecto a la viabilidad de utilizar la acción positiva como una estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad. A través de un enfoque cualitativo, exploratorio y fenomenológico, se busca entender cómo los actores clave en las oficinas de recursos humanos perciben la acción positiva, las dificultades y oportunidades que identifican en su implementación, así como los factores que influencian la adopción de esta estrategia en los procesos de selección.

La investigación está organizada en varias secciones. En primer lugar, se plantea el problema de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público, subrayando la importancia de la acción positiva para promover la igualdad material. A continuación, se presenta el marco teórico, que aborda los antecedentes normativos, teóricos y prácticos sobre la inclusión laboral y la acción positiva. Posteriormente, se detallan los objetivos, la metodología utilizada, y el análisis de los resultados obtenidos, para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones que puedan contribuir a fortalecer las políticas de inclusión en el sector público.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), se estima que alrededor de 1.300 millones de personas en el mundo viven con alguna forma de discapacidad. Esta cifra representa aproximadamente el 16% de la población mundial, lo que equivale a una de cada seis personas. Mientras que en el Perú se estima que son alrededor de 3 millones 209 mil 261 personas, esto quiere decir que, el 10.3% de la población peruana cuenta con alguna discapacidad (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2019).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007) establece que los estados deben garantizar un empleo digno para todas las personas, incluyendo a aquellas con discapacidad. Asimismo, advierte que una proporción significativa de las personas con discapacidad enfrenta altas tasas de desempleo, bajos ingresos, y se ve limitada a trabajos de baja calidad, escasa remuneración, con mínima protección social y legal, y en gran medida excluidas de los mercados laborales formales. Este grupo poblacional enfrenta serias desventajas en términos de inclusión laboral, ya que presenta menores probabilidades de acceder a un empleo en comparación con las personas sin discapacidad (SERVIR, 2024).

Ahora bien, a pesar de los esfuerzos mundiales y nacionales para garantizar la inclusión laboral de este colectivo, estas personas siguen enfrentando barreras que limitan su acceso a oportunidades laborales, especialmente en el sector público. Las barreras pueden ser físicas, comunicacionales, actitudinales e institucionales (MIMP, 2021). Uno de los principales obstáculos para la inclusión de personas

con discapacidad en el sector público reside en el propio proceso de selección. Este proceso suele estar regido por normativas y procedimientos rigurosos que no contemplan adaptaciones para asegurar la participación activa de las personas con discapacidad.

En este contexto, los responsables de las oficinas de recursos humanos juegan un papel crucial, ya que son los encargados de implementar el proceso de selección y garantizar la equidad de oportunidades en las entidades públicas. Sin embargo, estos responsables no siempre cuentan con los conocimientos ni con la sensibilización adecuada para aplicar correctamente las acciones a favor de la inclusión de personas con discapacidad.

Siendo así, la implementación de acciones positivas sería importante para la superación de las barreras estructurales que obstaculizan la inclusión laboral de las personas con discapacidad. De acuerdo al MIMP (2021), las acciones positivas vienen a ser un conjunto de medidas encaminadas a garantizar la igualdad de oportunidades para colectivos desfavorecidos, como las personas con discapacidad.

Las acciones positivas son medidas concretas trazadas para promover la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad. Además, permiten corregir desigualdades estructurales y garantizar que las personas con discapacidad puedan participar en los procesos de selección bajo condiciones de igualdad. Estas acciones son esenciales para lograr una inclusión laboral real, que va más allá del cumplimiento de cuotas, sino que se enfoca en eliminar todas las barreras que limitan la participación activa de las personas con discapacidad en el sector público.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema general

¿Cuáles son las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana?

B. Problemas específicos

- ¿Cómo perciben los responsables de los procesos de selección la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público?
- ¿Qué actitudes y nivel de apertura muestran los encargados de selección de personal del sector público frente a la implementación de acciones positivas como estrategia para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad?
- ¿Qué factores o condiciones consideran los responsables de selección de personal del sector público como necesarios para implementar con éxito medidas de acción positiva que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad?
- ¿Qué medidas de acción positiva podrían proponerse, a partir de las percepciones y necesidades identificadas, para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad en los procesos de selección del sector público?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Explorar las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, con el fin de fomentar la

inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer como los responsables de los procesos de selección perciben la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.
- Explorar la actitud y apertura de los encargados de selección de personal frente al uso de acciones positivas para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Indagar los factores o condiciones que, según los responsables de selección de personal, permitirían implementar con éxito la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Proponer medidas de acción positiva para los procesos de selección en el sector público, orientadas a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad.

1.3. Justificación e importancia del estudio

1.3.1. Justificación teórica

La inclusión laboral de las personas con discapacidad ha sido reconocida como un derecho fundamental tanto en normativas internacionales, como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, como en la legislación nacional, a través de la Ley N.º 29973 en el Perú. En este marco, el enfoque de acción positiva se fundamenta en teorías de justicia social e igualdad de oportunidades, que promueven la implementación de medidas específicas para revertir desigualdades estructurales y garantizar condiciones equitativas de acceso al empleo. No obstante, la escasa producción de estudios que analicen la aplicación de acciones positivas en los procesos de selección de personal en el contexto peruano revela una importante brecha de conocimiento. Por ello, se justifica la necesidad de desarrollar

investigaciones que contribuyan a comprender, evaluar e impulsar estrategias efectivas de inclusión laboral para las personas con discapacidad.

1.3.2. Justificación práctica

La investigación permitirá conocer las barreras y oportunidades que los responsables de selección encuentran en la práctica, cuyos resultados podrían contribuir al diseño de estrategias de capacitación para los responsables de selección, proporcionándoles las herramientas necesarias para identificar y superar prejuicios inconscientes y obstáculos estructurales. La recopilación de experiencias y percepciones también puede influir en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, haciendo que sean más inclusivos y accesibles para personas con discapacidad.

1.3.3. Justificación social

A nivel social, este estudio contribuiría a visibilizar la importancia de políticas públicas inclusivas y podría impulsar nuevas iniciativas que favorezcan la integración de personas con discapacidad en el ámbito laboral. Esto tiene un impacto positivo en la construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa, donde las personas con discapacidad puedan participar activamente en todos los aspectos de la vida pública y profesional.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

Una de las principales limitaciones enfrentadas durante el proceso investigativo fue la cautela mostrada por los responsables del área de selección de personal al momento de responder ciertas preguntas. En muchos casos, manifestaron preocupación respecto al posible impacto negativo que podría derivarse de la divulgación de información sensible sobre su entidad. Esta percepción inicial generó cierta reserva en sus respuestas, afectando parcialmente la profundidad y amplitud de los datos obtenidos. No obstante, una vez aclarado que la investigación tiene un carácter estrictamente académico y que la información recopilada no será

divulgada de manera individual ni asociada a ninguna organización específica, se logró generar un mayor nivel de confianza. A partir de ese momento, los participantes mostraron mayor disposición a colaborar, aunque en algunos casos persistió un grado de precaución comprensible dada la naturaleza de sus funciones.

Otra limitación importante identificada fue la limitada disponibilidad de bibliografía especializada que relacione de manera directa el principio de acción positiva con los procesos de selección de personal. Si bien existen estudios y marcos teóricos que abordan ambos temas por separado —la acción positiva como medida para promover la igualdad de oportunidades, y los procesos de selección desde una perspectiva organizacional—, son escasos los trabajos que los vinculen de forma integral y aplicada.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Arteaga et al. (2023) en su estudio sobre el Empleo Protegido en Ecuador, destacó que esta medida viene a ser una acción afirmativa y que sirve para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector privado. La investigación reveló que este mecanismo es poco conocido en el país, y que la cuota de empleo del 4% es más utilizada como una obligación legal que como una verdadera estrategia de inclusión. La metodología del estudio fue cualitativa, utilizando un enfoque jurídico-documental y analítico, con la técnica del Árbol de Problemas para identificar las dificultades en la implementación de estas medidas. Los resultados mostraron que, aunque existen políticas legales de inclusión, la adopción de la cuota de reserva no ha logrado garantizar un empleo digno ni una integración genuina.

Este análisis es relevante para la presente investigación ya que permitirá comparar la eficiencia de políticas de inclusión laboral en Ecuador con el Perú, así como la trascendencia de la cuota de empleo como política de inclusión laboral. Esto puede ayudar a comprender los desafíos y las oportunidades de aplicar estrategias similares en el sector público, proporcionando un marco comparativo que permita incrementar la integración laboral de las personas con discapacidad, y así fortalecer las políticas públicas en la materia.

Guzmán y Pinilla (2022), en su estudio sobre la inclusión laboral de personas con diversidad funcional cognitiva en Colombia, evidenciaron un alto nivel de desconocimiento sobre este colectivo, lo que genera barreras sociales y limita su acceso al empleo. El estudio identifica como principales obstáculos la falta de información sobre

sus capacidades, la escasa formación en competencias laborales y la insuficiente intervención del Estado en la promoción de políticas inclusivas. Aunque el 54% de las empresas encuestadas afirmaron estar dispuestas a implementar procesos de selección inclusivos, solo el 51% contrataría efectivamente a personas con esta condición. A pesar de ello, se destacan casos exitosos que demuestran que estas personas pueden desempeñar roles valiosos en diferentes ámbitos. Como propuesta, se planteó una estrategia basada en el modelo de la triple hélice, que articula al Estado, las instituciones educativas y las organizaciones, para fomentar una inclusión laboral real. La investigación, de enfoque cuantitativo y descriptivo, también buscó identificar las barreras en la aplicación de la legislación inclusiva desde la mirada empresarial, con el objetivo de generar soluciones eficaces que faciliten el acceso al empleo de este colectivo.

Este modelo de triple hélice sirve como antecedente relevante para la presente investigación, ya que, al igual que las empresas de Colombia, las entidades públicas en Perú pueden enfrentar obstáculos similares, como la falta de conocimiento sobre las habilidades y capacidades de este colectivo con discapacidad, y la percepción de que adaptarse a sus necesidades implica costos elevados o un retraso en el cumplimiento de los objetivos.

Matute-Pinos y Bojórquez (2021) investigaron la relación entre la gestión del talento humano y la inclusión laboral de personas con discapacidad, evidenciando que la mayoría de los sistemas de reclutamiento y selección carecen de lineamientos específicos para fomentar su incorporación. Utilizando técnicas de aprendizaje supervisado y no supervisado, clasificaron a los candidatos con discapacidad según factores como nivel educativo, experiencia y tipo de discapacidad. Aunque el aprendizaje supervisado permitió predecir la aptitud laboral, también reveló que muchas personas con discapacidad presentan menor nivel educativo, lo que las coloca en

desventaja. Por otro lado, el análisis no supervisado no logró identificar patrones significativos, lo que sugiere que los sistemas actuales no son eficaces para superar barreras discriminatorias. El estudio concluye que es necesario reformar los procesos de selección, priorizando las habilidades y actitudes de los candidatos más allá de sus limitaciones físicas o cognitivas.

Este estudio es de gran relevancia para la presente investigación, ya que resalta cómo los sistemas de selección tradicionales tienden a discriminar o no considerar adecuadamente a las personas con discapacidad, principalmente debido a prejuicios sobre su nivel educativo y su capacidad laboral. Al igual que en el caso de las organizaciones privadas, el sector público podría estar enfrentando barreras similares al momento de integrar personas con discapacidad en sus procesos de selección.

Rodas et al. (2022) desarrollaron un modelo de gestión para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad, basado en las 3C: Corporación, Clientes y Colaboradores. La investigación utilizó datos primarios de empresas y perfiles de personas con discapacidad para diseñar una plataforma informática que facilite la integración laboral, alineando aspectos estratégicos como misión, visión, valores y políticas de calidad. Aunque la plataforma demostró ser funcional, los resultados evidencian que su éxito depende de incorporar elementos de gestión organizacional que respalden los objetivos de inclusión. Se identificaron como limitaciones la falta de modelos específicos y la escasez de herramientas que integren adecuadamente las 3C. Además, se resaltó que las personas con discapacidad enfrentan mayores niveles de pobreza y desempleo, lo que exige un enfoque más integral en las políticas de inclusión.

Esta investigación se relaciona en la necesidad de que las oficinas de recursos humanos asuman un rol activo y estratégico en el diseño y

aplicación de políticas inclusivas, superando prácticas meramente formales o simbólicas. La inclusión no puede lograrse sin voluntad institucional, herramientas de gestión eficaces y un enfoque organizacional comprometido con la igualdad material.

Paniagua (2023) desarrolló un estudio en España centrado en la “discriminación positiva”, abordando sus fundamentos teóricos, su aplicación práctica y su encaje dentro del marco jurídico español. La investigación examinó los principios constitucionales, doctrinales y los tratados internacionales que legitiman este tipo de medidas en el ámbito del Derecho Laboral. Además, se analizó la proyección legislativa de la representación paritaria como una expresión futura de estas acciones afirmativas. El autor expone argumentos a favor, resaltando su función compensatoria frente a desigualdades históricas y su capacidad para promover diversidad e inclusión en el entorno laboral. No obstante, también identifica posturas críticas que advierten sobre el riesgo de perpetuar estereotipos o generar tensiones sociales. En conclusión, Paniagua sostiene que, si bien la discriminación positiva es una herramienta valiosa para alcanzar la igualdad material, su implementación debe considerar cuidadosamente los marcos legales y el contexto social para evitar efectos contraproducentes.

Este se relaciona con la presente investigación ya que ambos estudios reconocen los beneficios de la inclusión laboral, pero también destacan los desafíos potenciales, como la resistencia a estas medidas o la perpetuación de estereotipos, que podrían influir en la efectividad de estas políticas si no se implementan cuidadosamente.

2.1.2. Nacionales

Castillón y Olazaval (2024) realizaron la investigación cuyo objetivo fue conocer los obstáculos que impiden la inclusión de PCD sensorial

auditiva, en el mercado laboral. Para ello, utilizaron el enfoque cualitativo, con un diseño de investigación-acción, obteniendo como datos los conceptos teóricos, las miradas de expertos, como de los directivos, y los testimonios de las PCD, siendo recolecta mediante semiestructuradas. Los resultados revelaron que existe barreras económicas en contra de la educación de calidad e imposibilidad de tener instrumentos para el quehacer diario. También, encontraron que existe barrera educativa que limita las oportunidades de empleo. Por último, se identificaron obstáculos que impiden el uso de ajustes razonables en las organizaciones, así como prejuicios organizacionales e poca eficiencia del Estado en la ejecución de medidas a favor de este colectivo.

La investigación desarrollada por Castillón y Olazaval guarda una estrecha relación con el presente estudio, en tanto ambas indagaciones abordan la problemática estructural que limita la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Aunque su enfoque se centra en las PCD con discapacidad sensorial auditiva, los hallazgos evidencian la existencia de barreras de tipo económico, educativo, organizacional y actitudinal que restringen el acceso a oportunidades laborales en igualdad de condiciones.

Escobar (2021) en su tesis de grado sobre Inserción laboral en Huancayo, describe que las personas con discapacidad se insertan al mercado laborar a partir de la implementación de políticas de inclusión generadas por el Estado peruano; su objetivo fue conocer los factores que se dan en el proceso de inserción laboral de las personas con discapacidad física y determinar cómo se mantienen en sus puestos laborales en entidades públicas de Huancayo. Dicha investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, de tipo básico y narrativo que se encuentra basada en 8 entrevistas personales de las personas con discapacidad física que vienen laborando en estas entidades. La investigación demuestra que las PCD física logran ingresar al

mercado laboral y lo mantienen, es por el cumplimiento de la Ley N°29973; a la vez por el cumplimiento de competencias laborales, por formación profesional/técnica, y por la experiencia específica y la capacitación continua.

Mientras Escobar se centra en los factores que permiten la inserción y permanencia de personas con discapacidad física en entidades públicas de Huancayo, la presente investigación explora las percepciones de los responsables de selección sobre la viabilidad de implementar acciones positivas como estrategia para dicha inclusión. Esta relación permite evidenciar que, si bien existen normativas como la Ley N.º 29973 que facilitan el acceso al empleo, su cumplimiento efectivo depende en gran medida de la disposición, conocimiento y sensibilización de los encargados de los procesos de selección. Por tanto, el estudio de Escobar complementa al mostrar que no solo es importante contar con un marco legal, sino también con estrategias de recursos humanos —como las acciones positivas— que garanticen una igualdad material y sostenida en el tiempo.

Zarpán (2022) identificó que los principales obstáculos para la contratación de personas con discapacidad son los mitos y barreras socioculturales que persisten en torno a su inclusión. Su estudio, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, se basó en encuestas aplicadas a 92 personas registradas en OMAPED. Los resultados evidenciaron la ausencia de políticas claras, escasas oportunidades de desarrollo, ambientes laborales inadecuados y falta de acceso a servicios de salud básicos. Como conclusión, se resaltó la necesidad de aplicar estrategias de gestión pública orientadas a fortalecer una cultura laboral inclusiva, establecer medidas institucionales de apoyo, promover relaciones interpersonales positivas y adecuar los procesos de selección y promoción laboral para personas con discapacidad.

Está investigación se relaciona ya que subrayan la necesidad de aplicar estrategias de gestión pública que fomenten una cultura laboral inclusiva, ajusten los procesos de selección y promoción, y ofrezcan apoyo institucional para que las personas con discapacidad puedan acceder y mantenerse en el empleo. Además, en ambas investigaciones, se analiza la viabilidad de implementar acciones positivas como estrategia de inclusión, y la necesidad de adoptar medidas estructurales y culturales que favorezcan la integración de este colectivo en el ámbito laboral.

Araujo (2023) en su investigación cuyo objetivo principal fue determinar en qué medida las estrategias de gestión pública afectan la inclusión laboral de personas con discapacidad en el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS). En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básica y con un alcance descriptivo correlacional, utilizando un diseño no experimental y transversal. La población del estudio estuvo compuesta por 70 servidores/as del CONADIS, quienes fueron evaluados mediante un cuestionario relacionado con la temática de la investigación, con el fin de medir su percepción sobre las estrategias de gestión para la inclusión laboral. Además, se realizó un análisis estadístico de los datos, con un nivel de significancia de Alfa (α) = 0.05 (5%) para la prueba de hipótesis. Los resultados fueron significativos ($p < 0.01$) en la prueba de correlación de Pearson, obteniendo un índice de correlación de 0.921 (92%), lo que validó la hipótesis planteada por la investigadora. Este resultado demuestra que las estrategias de gestión pública implementadas por el CONADIS tienen una relación significativa con la inclusión laboral de personas con discapacidad en 2023.

La investigación de Araujo puede ser relevante por su hallazgo sobre la relación significativa entre las estrategias de gestión pública y la inclusión laboral podría ayudar a validar mis propias hipótesis o

contrastar la efectividad de diferentes estrategias implementadas en otros entornos, proporcionando un marco comparativo útil para evaluar las políticas públicas en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Puente y Huarcaya (2023) realizaron una investigación sobre factores que permiten la inclusión en el trabajo de personas con discapacidad por intermedio del proceso de reclutamiento y del proceso de selección. Estudio del caso – Sodimac. Ellos señalaron que a pesar que en el Perú se tiene leyes para proteger a las PCD, existe diferentes tipos de barreras, sobre todo en el proceso de contratación, como las barreras ambientales, políticas, y actitudinales. Por esta razón, a pesar que hay una tendencia a la inclusión laboral de PCD, no obstante, hay un desconocimiento sobre la atribución de los factores que interactúan durante el proceso de reclutamiento y así como del proceso de selección, en la inclusión de trabajo de las personas con diferentes tipos de discapacidad. Con base en esto, se buscó identificar los conflictos que enfrentan este colectivo para ingresar al mercado laboral y conocer las políticas que posibilitan la inclusión. Este estudio fue con enfoque cualitativo, donde se describieron lo fenómeno tal cual suceden, para ello recogieron las perspectivas por intermedio de entrevista semiestructuradas realizada a diferentes expertos en inclusión laboral, a colaboradores de recursos humanos y finalmente colaboradores con alguna discapacidad, con el fin de conocer experiencias en los procesos de reclutamiento, selección y desempeño laboral. El resultado arrojó la identificación de diversas dimensiones que aquejan positiva o negativamente en el ingreso al mercado laboral, así como el proceso de selección y reclutamiento de personas con discapacidad.

Esta investigación es relevante para esta investigación, ya que destaca las barreras presentes en el proceso de contratación de personas con discapacidad, como las barreras ambientales, políticas

y actitudinales. Aunque existe la Ley N° 29973 que protegen a este colectivo, el estudio destaca la falta de conocimiento sobre los factores que influyen en la inclusión de personas con discapacidad en los procesos de reclutamiento y selección laboral.

2.2. Bases teóricas

Acción Positiva en los Proceso de Selección del Sector Público

Acciones Positivas

Durand (2022) manifestó que la primera medida de acción positiva se originó en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, cuando la Universidad de Harvard implementó un programa de admisiones enfocado en la diversidad racial, étnica y religiosa. Este hito marcó un acontecimiento relevante en aras de conseguir la igualdad sustantiva ya que se introdujo acciones netamente para facilitar el acceso de personas que históricamente no habían tenido oportunidad de ingresar a las universidades.

En Latinoamérica, Eva Perón fue una de las primeras figuras en adoptar acciones afirmativas a favor de la participación de las mujeres en la política; así mismo, impulsó el voto femenino. Este hecho marcó un precedente histórico en la implementación de medidas de inclusión en esta parte del mundo (Durand, 2022). Esta acción promovió en el Perú la generación de la Ley N° 28983, referida a la igualdad de oportunidades que debe haber entre mujeres y hombres, donde se establece la participación del Estado para asegurar que se cumpla dicha igualdad. Esta ley considera la implementación de acciones positivas de forma temporal, generadas para acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, sin que estas medidas sean consideradas discriminatorias.

La acción positiva (también llamada acción afirmativa, o discriminación positiva) hace referencia al conjunto de técnicas que, aunque instauran una diferencia de trato, se realiza en pro de obtener la igualdad de oportunidades de todas las personas. “Para legitimar su uso, es necesario que exista una situación

discriminatoria concreta previa, de manera que su vigencia este circunscrita a su duración; asimismo, que su contenido se adecúe a criterios de proporcionalidad, razonabilidad y objetividad" (Sánchez -Girón, 2022, p.72).

La acción positiva favorece a los colectivos sociales en situación de marginación, que han visto por mucho tiempo postergado la efectividad de sus derechos y las oportunidades de crecimiento. Es por eso que, para lograr una verdadera igualdad material es indispensable observar la igualdad de oportunidades (De Asís, 2007), cuya finalidad es evitar la perpetuación de las situaciones de desigualdad, las cuales son fuente de discriminación (Sánchez-Girón,2022). Por consiguiente, estas medidas buscan corregir situaciones discriminatorias, aunque impliquen una diferencia de trato, no contravienen a la Constitución ya que se encuentra justificadas, en pro de eliminar la desigualdad de ciertos grupos no favorecidos o sufren acciones discriminatorias (Carrillo, 2021). Como así también lo sostiene Durango (2016) citado en Ramírez (2023), que manifiesta "son prácticas equiparadoras y restablecedoras de los derechos fundamentales para grupos excluidos y discriminados como los afroamericanos, mujeres, indígenas, personas en situación de discapacidad, entre otros". (p. 139).

Es importante menciona que las acciones positivas se clasifican en medidas de concienciación y medidas de promoción. Las primeras buscan un cambio en las actitudes sociales con el fin de sensibilizar sobre los problemas relacionados con la igualdad. Mientras que, las medidas de promoción están orientadas a corregir los fallos estructurales de los sistemas de selección basados tradicionalmente en el mérito, que a menudo, aunque de forma inconsciente, incorporan prejuicios y prácticas aparentemente neutrales que afectan negativamente las oportunidades de los grupos históricamente marginados (Martín Vida, 2002, citado en Iribarne, 2014)

A su vez las medidas de promoción se subdividen en: medidas de incentivación y medidas de trato preferente. Las primeras tienen como fin aumentar las oportunidades competitivas de los destinatarios de estas políticas, utilizando diversos recursos como la difusión de información, el fomento a la solicitud de

ciertos empleos, el otorgamiento de subvenciones o becas, o la creación de condiciones que faciliten la conciliación entre la vida personal y laboral. Por su parte, las medidas de trato preferente se aplican en contextos donde el bien perseguido es escaso e indivisible, como un puesto de trabajo, y pueden incluir: la asignación de puntuaciones adicionales a personas que pertenecen a población vulnerable, su uso como criterio de desempate en casos de igual calificación o la asignación preferente a aquellos que cumplan con los requisitos mínimos de cualificación (Martín Vida, 2002, citado en Iribarne, 2014).

El uso de la acción positiva para equiparar la desigualdad de los menos favorecidos se centra en la teoría de la justicia, de John Rawls (1971), donde presenta un modelo de justicia social que se centra en la igualdad de oportunidades y la redistribución de recursos para garantizar que todos los individuos puedan desarrollarse plenamente, sin verse afectados por desventajas estructurales o sociales heredadas. Uno de los pilares fundamentales de su teoría es el principio de la diferencia, que sostiene que las desigualdades sociales y económicas son aceptables solo si benefician a los más desfavorecidos. Desde esta perspectiva, las acciones positivas (como las políticas de discriminación positiva, cuotas en el empleo o la educación, y ajustes razonables) se justifican como medidas necesarias para corregir las desigualdades históricas y proporcionar a los grupos marginados las oportunidades necesarias para alcanzar una vida digna. Rawls argumenta que estas medidas no solo son legítimas, sino esenciales para lograr una igualdad sustantiva, es decir, una igualdad real en términos de capacidades y oportunidades, y no solo una igualdad formal ante la ley.

El principio de igualdad de oportunidades se entiende como un concepto de justicia social sostenido que un sistema siempre será justo cuando hay las mismas oportunidades para acceder a la asistencia general y disfrutan de los derechos e intereses (Tomada, et al., 2013). En otras palabras, la igualdad de oportunidad implica que las distintas acciones emprendidas por los Estados deben estar enfocadas en extinguir las desigualdades, garantizando el acceso a todos los derechos y a la protección de los colectivos en situación de vulnerabilidad.

Ahora bien, existe dos tipos de igualdad, primero tenemos la igualdad formal que viene a ser un principio jurídico y filosófico que establece que todas las personas deben ser tratadas de la misma manera ante la ley, sin importar su origen, género, religión, orientación sexual, condición social u otras características personales. Y, por otro lado, tenemos la igualdad material, también conocida como igualdad sustantiva o de resultados, va más allá de la igualdad formal ante la ley. Este concepto reconoce que, aunque todos los individuos tengan los mismos derechos legalmente (igualdad formal), en la práctica no todos tienen las mismas condiciones reales para ejercer esos derechos o acceder a las mismas oportunidades. Cortez (2015) señaló que, a pesar de que las normas respeten la igualdad formal, sus efectos pueden acentuar las diferencias y resultar discriminatorios. Para alcanzar una igualdad real o material, como señala De Asís (2013), es fundamental promover la igualdad de oportunidades. Esto implica que todos los ciudadanos deben estar en las mismas condiciones de igualdad.

Contrario a la teoría de justicia de Rawls, la teoría de la justicia de Robert Nozick (1988) se basa en una visión libertaria de la justicia, centrada en la libertad individual. Nozick sostiene que la justicia no requiere una distribución igualitaria de los recursos, sino que se garantiza cuando los bienes son adquiridos y transferidos de manera justa, es decir, sin coerción ni fraude. En su visión, cualquier intento del Estado por redistribuir la riqueza —como sucede con las políticas de acción afirmativa o de igualdad de resultados— constituye una violación de los derechos individuales, ya que obliga a algunas personas a ceder parte de sus recursos para beneficiar a otras. Desde este enfoque, la acción positiva es problemática porque trata a las personas como medios para un fin colectivo, sacrificando la libertad y la meritocracia individual en nombre de una supuesta justicia social. Además, Nozick argumenta que imponer cuotas o preferencias basadas en características grupales, como la raza o el género, puede derivar en nuevas formas de discriminación, afectando a individuos que no han cometido ninguna injusticia, lo cual considera éticamente inaceptable. Por lo tanto, para Nozick, la igualdad no es un fin en sí mismo, y una sociedad puede ser justa, aunque existan desigualdades, siempre que estas hayan surgido de intercambios libres y legítimos.

Cabe indicar que, de seguro algunos no estarán de acuerdo con las acciones positivas, sin embargo, es necesario su implementación para convivir en una sociedad justa y equitativa. Ku Yanasupo (1993) sustentó que la aplicación de las acciones positivas en el acceso al trabajo busca conseguir la igualdad laboral, considerando que este colectivo presenta dificultad para insertarse a un empleo digno. Tenemos entonces que, la acción positiva permite que las organizaciones puedan separar a un grupo de personas otorgándoles preferencias para su incorporación (Martínez, 2010).

Asimismo, Martínez (2010) manifestó que existe tres tipos de medidas para la protección de los derechos de las personas con discapacidad:

- Las medidas de acceso relacionado a los entornos, a los productos o a los servicios.
- Los ajustes razonables para alcanzar la igualdad de condiciones con las demás personas. Estas medidas son obligatorias para que las acciones que tengan a bien a realizar las instituciones no generen ninguna conducta tipificada discriminatoria.
- Las medidas de acción positiva, que a diferencia de los ajustes razonables que busca que la PCD, se encuentre en igualdad de condiciones, constituye la realización de tratos diferenciados brindándole mejores condiciones. Es decir, se debe otorgar algún tipo de ventaja para romper con la igualdad de trato, con el fin de alcanzar la igualdad material.

Sánchez-Girón (2022) explicó que las consideraciones para establecer si una acción positiva se adecúa a la legalidad o no, tenemos:

- Justificación proporcionada por la existencia de una situación discriminatoria preexistente con evidentes desventajas estructurales. (pocas oportunidades de acceso a los procesos de selección).
- Contribuya a la igualdad de oportunidades.
- Capacidad de cumplir con el objetivo para que fue creado (finalidad)

- Proporcionalidad. El uso arbitrario de las acciones positivas contribuiría a la ampliación de brechas de desigualdad, por ello, en su aplicación no pueden resultar más personas perjudicadas que beneficiadas.
- Temporalidad. Una vez que se logre equilibrar la igualdad de oportunidades del colectivo protegido con lo no protegido, no corresponderá seguir manteniendo dichas medidas.

Procesos de selección en el Sector Público

El proceso de selección en la administración pública se caracteriza por estar regulado por normativas estrictas que garantizan la transparencia, igualdad de oportunidades y mérito, a través de concursos, con etapas estandarizadas y tiempos prolongados; mientras que en el sector privado el proceso es mucho más flexible, rápido y adaptado a las necesidades de la empresa, valorando tanto la experiencia como las habilidades personales, con métodos diversos como entrevistas, dinámicas de grupo o pruebas psicotécnicas, sin obligación de publicidad ni criterios fijos, lo que permite una contratación más ágil y ajustada al perfil buscado, es decir que el proceso de selección en la gestión pública se da con un enfoque de política gubernamental, en el privado se orienta a las políticas de la empresa (Díaz et al, 2021).

A continuación, en el siguiente cuadro se presenta las diferencias entre los procesos de selección en el sector público con el sector privado.

Aspecto	Sector Público	Sector Privado
Marco normativo	Regulado por leyes, estatutos y normativas administrativas	Flexible, regulado por políticas internas y leyes laborales
Objetivo principal	Garantizar transparencia, igualdad y mérito.	Contratar al mejor talento según necesidades de la empresa
Criterios de selección	Basado en méritos objetivos: títulos, experiencia, exámenes	Evaluación integral: habilidades técnicas, blandas y actitud
Duración del proceso	Lento, con etapas obligatorias y plazos legales	Rápido, adaptable a la urgencia del puesto
Publicidad y acceso	Convocatorias públicas y abiertas a toda la ciudadanía	Convocatorias abiertas o cerradas, según decisión empresarial

Etapas comunes	Postulación, pruebas, entrevistas, listas de elegibles	Reclutamiento, entrevistas, pruebas, decisión rápida
Transparencia	Alta exigencia: se publican bases, resultados y permite apelaciones	Menor obligación de transparencia pública
Participación de terceros	Comisiones de evaluación	Generalmente interno, aunque puede incluir consultoras
Tipo de contratación	Nombramientos, Temporales, alta estabilidad.	Contratos a plazo fijo, indefinidos, temporales, tercerizados
Foco cultural	Neutralidad, servicio al interés público	Ajuste a la cultura organizacional y alineación con valores

Como se puede notar, la burocracia en los procesos de selección en la administración pública denota rigidez, formalidad y cantidad de trámites que deben cumplirse para contratar personal, debido a que todo el proceso está regulado por leyes y normativas específicas. Según Gómez (2001), la burocracia está basada netamente en normas y en reglamentos, lo que implica que las convocatorias públicas contengan fases obligatorias (como exámenes, revisión de méritos, entrevistas), lo que puede hacer que el proceso sea lento y poco flexible. Aunque busca garantizar transparencia, igualdad y objetividad, muchas veces se percibe como engorroso y excesivamente formal, en contraste con la agilidad del sector privado.

De acuerdo al Informe Técnico 000451-2024-SERVIR-GPGSC, emitida por SERVIR (2024) en el proceso de selección de personal rige el principio de legalidad, donde cada etapa debe estar estrictamente regulada por normas y leyes, lo que garantiza transparencia, igualdad y objetividad, pero también limita la flexibilidad y alarga los tiempos del proceso; en cambio, en el sector privado predomina la autonomía de las partes, lo que permite a las empresas definir libremente los métodos de selección, los perfiles requeridos y las condiciones de contratación, siempre dentro del marco legal general, haciendo que el proceso sea más ágil, adaptable y orientado a las necesidades específicas del negocio.

En los procesos de selección, la inclusión puede verse influenciada por diversos actores, especialmente por las Oficinas de Recursos Humanos, cuyas percepciones y políticas internas son claves para facilitar o dificultar dicha inclusión.

Estas oficinas no solo son responsables de permitir el ingreso de personas con discapacidad, sino también de garantizar las condiciones necesarias para su buen desempeño y eficiencia dentro de la organización (Guglielmetti, 1998, citado en Franco, 2019). Las percepciones de los responsables de los procesos de selección en el sector público suelen estar marcadas por una combinación de compromiso con la transparencia y la equidad, y a la vez, frustración ante la rigidez y lentitud del sistema.

La percepción sobre la inclusión de personas con discapacidad en el sector público suele ser en general positiva en cuanto a la intención y marco normativo, pero crítica respecto a su aplicación real. Muchos responsables reconocen que existen cupos obligatorios, políticas de inclusión y normas que promueven la igualdad de acceso, lo cual representa un avance significativo en términos de derechos. Sin embargo, también señalan que, en la práctica, las barreras físicas, tecnológicas y actitudinales, junto con procesos de selección poco adaptados, dificultan la participación efectiva de estas personas. A menudo, se percibe que la inclusión aún se da más como un cumplimiento formal que como una integración plena y consciente, lo que evidencia la necesidad de mejorar la accesibilidad y sensibilización dentro del sistema.

Con respecto a las estrategias para gestionar la inclusión laboral, Zarpán (2022) define las estrategias de gestión pública como un conjunto de principios que permiten formular políticas y acciones para enfrentar los desafíos de la administración pública, considerando dimensiones como la planeación estratégica, medidas institucionales, reclutamiento, selección y promoción laboral. Por su parte, Mairal (2020) señala que estas estrategias no han sido tradicionalmente vistas como clave para la transformación del sector público, debido a la falta de incentivos, motivación y el temor al riesgo asociado a su implementación.

Siendo así, en el sector público, a pesar de los avances tecnológicos y la existencia de normativas que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad, se implementan muy pocas estrategias reales en los procesos de selección. Esto

se debe, en gran medida, a la burocracia que caracteriza estos procedimientos, los cuales tienden a ser rígidos y poco flexibles para adaptarse a enfoques inclusivos.

Además, muchas veces los operadores de recursos humanos no están motivados ni sensibilizados respecto al tema, lo que se refleja en una falta de compromiso real con la inclusión, ya que no le otorgan la importancia necesaria dentro de las prioridades institucionales.

Para Reyes (2024) las estrategias que permitirían mejorar la inclusión de las personas con discapacidad dentro de la organización son:

- Diseñar una Política Interna sobre la discapacidad.
- Conformar con los profesionales de la Oficina de recursos humanos una comisión que impulsen la inclusión laboral de las personas con discapacidad dentro de la entidad
- Identificar las barreras estructurales y actitudinales existentes, y diseñar un plan de acción para superación de estas.
- Identificar las ventajas derivadas del proceso de inclusión y determinar el impacto e imagen institucional.
- Diseñar medidas positivas para la inclusión laboral
- Generar redes de apoyo organizacionales con entidades que aportan en la inclusión laboral.
- Readaptar nuevos diseños de nuevos perfiles que permitan la participación de más postulantes en condición con discapacidad

En la administración pública peruana coexisten diversos regímenes laborales, como el 276, el 728, y el 1057 (CAS), cada uno con particularidades en cuanto a derechos, estabilidad y procesos de selección. Además, la Ley N.^º 30057 – Ley del Servicio Civil busca unificar y modernizar la gestión del empleo público, promoviendo la meritocracia y la eficiencia. Sin embargo, en la práctica, el régimen CAS (D.L. 1057) es el más utilizado en los últimos años por su flexibilidad y agilidad en los procesos de contratación, a pesar de ofrecer menos beneficios y estabilidad que otros regímenes.

Sobre el proceso de selección, SERVIR (2014) mencionó que es un proceso cuyo objetivo es la incorporación de servidores civiles en el sector público. Lo que se busca es seleccionar al postulante más idóneo en el puesto que se convoca, quien además de cumplir los requisitos mínimos cuenta con las habilidades o competencia, así como los valores institucionales del sector público. Todos los procesos realizados en el sector público se rigen por tres principios que son: la transparencia, la meritocracia e igualdad de oportunidades. “El acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades”. (Ley Marco del Empleo Público N° 28175, p.5)

Por esta razón, en cumplimiento de lo dispuesto en la Única Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N.º 065-2011-PCM, que introduce modificaciones al Reglamento del Régimen de Contratación Administrativa de Servicios, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR presenta el Modelo de Convocatoria CAS que contiene:

- Generalidades, base legal, área solicitan, entre otros
- Perfil de puesto. Requisitos formación, conocimientos, experiencia y habilidades
- Características del puesto-funciones
- Cronograma y etapas del proceso
- Etapas de evaluación, bonificaciones
- Documentos a presentar
- Declaración de desierto o cancelación del proceso

Ahora bien, tal como lo señala el artículo 3º del Decreto Supremo 075-2008-PCM, el proceso de selección comprende cuatro etapas: i) Preparatoria, ii) Convocatoria, iii) Selección y iv) Suscripción y registro del contrato.

- ✓ Etapa Preparatoria: en esta etapa las áreas usuarias requieren personal, para ello presentan el perfil de puesto a convocarse, la justificación y la disponibilidad presupuestal. El perfil de puesto es un documento primordial ya que en él se describe las funciones que

realizará el futuro ganador, así como requisitos (formación, capacitación y experiencia) que debe presentar el postulante.

Para la presentación de Perfiles de Puestos existe la Directiva N° 003-2024-SERVIR-GDSRH que deben elaborarse considerando tres criterios transversales: la coherencia, la consistencia y la pertinencia, que asegura que los requisitos establecidos sean adecuados para cumplir con las funciones asignadas. Asimismo, el Artículo 10 describe que la convocatoria debe seguir un lenguaje inclusivo.

Siendo así, los perfiles de puestos y/o cargos deben incluir requisitos claros sobre formación académica, experiencia y habilidades. La formación académica debe estar alineada con la misión y funciones del puesto, detallando el nivel educativo mínimo, grados, especialidades, y si corresponde, colegiatura y/o habilitación profesional. En cuanto a cursos y programas de especialización, estos deben estar directamente relacionados con las funciones del puesto, y en los casos de los grupos funcionales y directivos, se deben indicar solo programas de especialización y/o diplomados, cuya verificación exige documentación. Los requisitos de experiencia deben diferenciarse entre experiencia general y específica, esta última vinculada directamente a las funciones, materia, tipo de puesto o al sector público. Finalmente, se deben definir entre tres y cuatro habilidades clave relacionadas con las funciones y misión del puesto.

Según Arriola (2016), el 100% de los puestos de trabajo destinados a personas con discapacidad (PCD) se concentran en áreas operativas, lo que evidencia una limitada diversidad de oportunidades laborales. Esto plantea la necesidad de flexibilizar los perfiles de puestos, permitiendo una mayor inclusión de PCD en distintos niveles y funciones dentro de las organizaciones. Además, las políticas y normas existentes resultan insuficientes, ya que muchas veces no consideran adecuadamente las necesidades de esta población, o

bien no se implementan ni fiscalizan de forma efectiva. A ello se suma la falta de consulta y participación de las personas con discapacidad en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan directamente su vida, lo cual refuerza su exclusión y limita su autonomía e integración plena en el ámbito laboral.

El análisis funcional del puesto con enfoque inclusivo es una técnica que permite diseñar perfiles de puesto más accesibles para personas con discapacidad, ya que se enfoca en identificar y diferenciar las funciones esenciales de aquellas que pueden ser adaptadas o eliminadas sin afectar el desempeño del cargo. Este enfoque analiza detalladamente qué tareas se realizan, cómo se llevan a cabo y por qué son necesarias, lo que facilita la detección de requisitos que podrían resultar excluyentes o innecesarios. Al priorizar las competencias y resultados esperados por encima de requisitos formales como títulos académicos o años de experiencia, esta técnica permite crear perfiles de puesto más flexibles, realistas e inclusivos, promoviendo así la participación efectiva de personas con discapacidad en los procesos de selección.

Para promover una inclusión laboral efectiva de personas con discapacidad en la administración pública, es necesario realizar un estudio de mercado de los postulantes potenciales, que permita conocer sus perfiles, capacidades y necesidades, así como identificar los puestos dentro del Estado donde puedan desempeñarse adecuadamente. Este enfoque facilita la creación de convocatorias más realistas e inclusivas, al alinear la oferta laboral pública con las competencias de las PCD, considerando también los ajustes razonables necesarios para garantizar su desempeño y permanencia en el puesto.

MTPE (2024) estableció un modelo de Perfil denominado “Perfil de capacidades-habilidades” donde se resalta la importancia de conocer

las aptitudes de una persona con discapacidad y de lo que es realmente capaz de realizar en un determinado puesto laboral más allá de sus logros académicos o experiencias laborales anteriores, se utiliza la herramienta de perfil de habilidades, para conocer realmente a la persona.

Por otro lado, de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2022), en Chile, la Ley N.º 21.275, vigente desde el 1 de noviembre de 2022, establece que las empresas con 100 o más trabajadores deben contar con al menos un profesional del área de recursos humanos certificado en inclusión laboral de personas con discapacidad. Esta certificación debe ser otorgada por el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, administrado por Chile-Valora

Además, en la etapa de la preparatoria se prepara las bases de los procesos de selección que viene a ser un documento normativo que establecen los lineamientos y criterios para llevar a cabo una contratación dentro de una entidad estatal, con el objetivo de garantizar la meritocracia, la igualdad de oportunidades y la transparencia. Estas bases incluyen la descripción del puesto, los requisitos para los postulantes, las fases del proceso de selección (inscripción, pruebas, entrevistas), los criterios de evaluación, los plazos y condiciones para la participación, las normas legales aplicables, y los procedimientos para impugnar decisiones. En conjunto, las bases buscan asegurar que el proceso sea justo, siguiendo principios de meritocracia y promoviendo el acceso igualitario para todos los postulantes. De acuerdo a SERVIR teniendo en cuenta el Reglamento de la Ley N° 29973, las bases de los procesos deben de precisar que: En caso de empate entre candidato con y sin discapacidad, se debe de priorizar la contratación de este último (numeral 54.1 del artículo 54), además la Oficina de Recursos Humanos debe de verificar que la vacante a convocarse es por el

cese de un colaborador con discapacidad ya que esto permite que sea cubierta con otro postulante con discapacidad (artículo 55). También, de acuerdo al artículo 48 de la referida ley, las bases de los concursos públicos de méritos deben de contemplar una bonificación del 15% sobre el puntaje final, de no consignarse el proceso es declarado nulo.

Las entidades públicas deben de considerar que la bonificación del 15% establecida por la Ley N.^o 29973 podría ser prorrteada a lo largo de las distintas etapas del proceso de selección, como una forma de motivar la participación de personas con discapacidad desde el inicio y no solo al final del concurso. Esta medida permitiría valorar progresivamente el esfuerzo del postulante y reforzar su permanencia durante todo el proceso. Asimismo, podría evaluarse la posibilidad de aumentar el porcentaje de la bonificación en casos específicos, como en regiones donde no se cumple la cuota del 5% o en situaciones de mayor vulnerabilidad, convirtiéndose en una acción afirmativa más efectiva y equitativa que impulse la verdadera inclusión laboral en el sector público.

Asimismo, las bases de los concursos publico deben de contempla el otorgamiento de ajustes razonables, estos vienen a ser la adecuación de las metodologías, procedimientos, instrumentos de evaluación y métodos de entrevista.

- ✓ Etapa de Convocatoria. Según el Decreto Supremo N° 003-2018-TR, todas las ofertas de empleo en el sector público deben ser publicadas en la plataforma administrada por SERVIR, conocida como Talento Perú. Además, esta publicación debe mantenerse disponible durante un período mínimo de diez (10) días hábiles.

Según el Reglamento del Decreto Legislativo N.^o 1401 (El Peruano, 2019), SERVIR es la encargada de gestionar un aplicativo informático

destinado al registro y difusión de las ofertas laborales del sector público. Asimismo, se establece que todas las entidades de la administración pública tienen la obligación de registrar sus convocatorias de empleo en dicho sistema, siendo responsables del contenido de la información publicada sobre los puestos que se someterán a concurso.

El Artículo 5 de los Lineamientos de Ajustes Razonables, menciona que, con el propósito de incentivar la participación de postulantes con discapacidad en las convocatorias públicas, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) debe coordinar con el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS), así como con las Oficinas Regionales (OREDIS) y Municipales (OMAPED) de Atención a las Personas con Discapacidad.

Por otro lado, el Decreto Supremo N.º 075-2008-PCM establece que, además del uso obligatorio de medios oficiales como el portal institucional y el aplicativo de SERVIR, se puede utilizar otros medios de información para difundir sus convocatorias CAS. Esta disposición brinda una oportunidad estratégica para mejorar el proceso de reclutamiento, permitiendo ampliar el alcance de la convocatoria y atraer a una mayor diversidad de postulantes, incluyendo personas con discapacidad o de zonas alejadas. Sin embargo, al no ser obligatorio, existe el riesgo de que algunas entidades limiten la difusión al mínimo exigido, lo que puede afectar la transparencia, la equidad y el acceso igualitario al empleo público. Por ello, es fundamental fomentar el uso proactivo de diversos canales como una buena práctica de inclusión y meritocracia.

Cabe mencionar que, en esta etapa, aunque no se menciona en los lineamientos de procesos de selección, se realiza el reclutamiento de los postulantes, ya que se divulga las oportunidades de empleo, y a

la vez se busca atraer a los postulantes para que participen en el proceso de selección. (Rascón, 2010).

Para Bulnes (2014) el área de recursos humanos es la encargada del proceso de reclutamiento en todas las organizaciones, y señala que, para optimizar la eficacia y eficiencia del reclutamiento, es esencial emplear métodos adecuados que permitan identificar a los candidatos más idóneos. Este proceso permite atraer postulantes de manera oportuna y suficiente y con las habilidades necesarias, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización (Mondy y Noé, 1997).

Un proceso de reclutamiento efectivo no solo asegura la selección de personas cualificadas, sino que también fomenta la diversidad y la inclusión en el entorno laboral, lo que contribuye a un mejor desempeño colectivo y crea un ambiente más equitativo y justo. El reclutamiento propiamente dicho no se lleva a cabo, limitándose solo a la publicación de vacantes sin un enfoque integral que considere la inclusión de personas con discapacidad.

Las entidades públicas, además de utilizar el portal institucional y el aplicativo de SERVIR para la difusión de sus convocatorias, pueden publicar las ofertas laborales en diversos medios complementarios como redes sociales oficiales (Facebook, LinkedIn, Twitter), plataformas de empleo inclusivo, prensa escrita y medios locales, bolsas de trabajo universitarias, portales de ONGs que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad, correos electrónicos institucionales, y hasta en radio o televisión local, especialmente en zonas rurales. El uso de estos canales adicionales fortalece la transparencia y accesibilidad del proceso de selección, ampliando su alcance y fomentando la participación de una mayor diversidad de postulantes, sin reemplazar la publicación obligatoria en los medios oficiales.

Asimismo, el Reglamento de la Ley N° 29973 establece en los procesos de selección se debe de considerar que las fichas de postulación estar disponibles en formatos accesibles (como PDF, Word, audio, entre otros). Y que, además, se tenga la oportunidad de solicitar ajustes razonables. Sin embargo, esto no siempre lo cumplen de acuerdo a las páginas web de las entidades públicas. Un elemento clave para asegurar que las personas con discapacidad puedan conocer y postular a las oportunidades laborales ofrecidas por el sector público, corresponde al nivel de accesibilidad que posean las publicaciones realizadas al respecto en las diferentes plataformas y medios disponibles. De esta manera, es necesario revisar que cada uno de los sitios web empleados cumpla con los parámetros de accesibilidad (Fundación Descúbreme, 2022)

Aunque los sitios web y plataformas digitales pueden ser una herramienta útil para difundir vacantes laborales inclusivas, es importante considerar que muchas personas con discapacidad enfrentan brechas significativas en el acceso y uso de tecnologías digitales (Fundación Descúbreme, 2022). Esta brecha digital se refiere a la desigualdad en el acceso, habilidades y uso de las TIC entre distintos grupos sociales (CEPLAN, 2023), y afecta particularmente a personas con discapacidad que no cuentan con formación o recursos tecnológicos. De hecho, un 79,6% de personas con discapacidad perciben este desfase como un impedimento grave, cifra que aumenta a 83,1% cuando no están capacitadas en el uso de herramientas digitales (Martínez y Esteven, 2021). Aunque internet ofrece múltiples beneficios como el acceso a información y espacios de interacción, también puede reforzar la desigualdad si no se toman medidas de accesibilidad digital (Smith, 2016, citado en Zamora y Ríos, 2019). Por ello, es fundamental que los procesos de reclutamiento en línea contemplen ajustes razonables y accesibilidad

digital, para garantizar que todas las personas, independientemente de su condición, puedan participar en igualdad de condiciones.

Por ello, una solución viable para reducir la brecha digital en los procesos de selección del sector público sería fortalecer el uso de la Bolsa de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), ya que esta plataforma está orientada a promover la inclusión laboral y el acceso equitativo al empleo, especialmente para personas en situación de vulnerabilidad, como las personas con discapacidad. A diferencia de otras plataformas privadas o institucionales, la Bolsa de Empleo del MINTRA cuenta con orientación sociolaboral, asistencia personalizada y servicios gratuitos, lo que facilita que los postulantes reciban apoyo técnico y puedan participar activamente, incluso si presentan limitaciones en el uso de herramientas digitales. Además, al estar vinculada al Estado, ofrece mayor articulación con políticas públicas de inclusión y puede ser una herramienta clave para garantizar procesos más accesibles y justos (MTPE, 2025)

Caber precisar que, las vacantes de las entidades públicas también se difunden en el CONADIS (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad). Esta entidad desempeña un rol fundamental en la promoción de los derechos de las personas con discapacidad en Perú. Su misión principal es coordinar, promover y supervisar políticas públicas que garanticen la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la accesibilidad en áreas clave como la educación, la salud, el empleo, la movilidad y la participación social.

- ✓ Selección: Este proceso contiene etapas para decidir qué postulante debe ser contratado. El proceso empieza cuando una persona solicita un trabajo y concluye cuando se realiza la decisión de final de contratación (Rascón, 2010).

De acuerdo a los lineamientos establecidos por SERVIR, las entidades de la administración pública deben considerar como mínimo la evaluación Curricular, conocimientos o habilidades técnicas, y entrevista. En las diferentes etapas se presenta barreras siendo las más comunes los prejuicios, desconocimiento sobre la discapacidad y su inclusión, y faltas de ajustes razonables en los procedimientos.

Las actitudes negativas no solo se deben a una falta de sensibilización, sino también a la perpetuación de estereotipos negativos, como la idea de que las personas con discapacidad son menos productivas o que sus necesidades requieren un esfuerzo excesivo por parte de la organización. Los prejuicios hacia las personas con discapacidad también pueden influir en el proceso de selección. Por ejemplo, los empleadores pueden asumir que una persona con discapacidad no será capaz de cumplir con los requisitos del trabajo sin considerar adecuadamente sus habilidades, competencias y el impacto positivo que pueden tener en la organización. Estos prejuicios son muchas veces infundados y se derivan de la falta de exposición a personas con discapacidad en el entorno laboral o la falta de conocimiento sobre las adaptaciones razonables que se pueden implementar. De acuerdo a la información vertida por SERVIR, 2024, que en los procesos de evaluación prefieren al postulante sin discapacidad ya que consideran que el postulante con discapacidad serán una carga para la entidad.

En esa misma línea, SERVIR (2024) manifiesta:

Es muy complejo formular herramientas técnicas o patrones de evaluación libres de prejuicios y creencias que permitan una comparabilidad justa entre postulantes independientemente de su condición de discapacidad. (p.5)

Por otro lado, tenemos el desconocimiento de las leyes y normativas sobre la inclusión laboral, como la Ley General de Personas con Discapacidad (Ley N° 29973), también representa una barrera importante. Además, pueden carecer de la formación adecuada para realizar los ajustes razonables, como proporcionar accesibilidad en entrevistas o adaptaciones en las pruebas de selección.

La Ley N° 29973, Ley de la Persona con Discapacidad, establece el otorgamiento de ajustes razonables a las personas con discapacidad en el lugar de trabajo, corresponde a la entidad pública respectiva evaluar los casos en concreto y observar los “Lineamientos para el otorgamiento de ajustes razonables a las personas con discapacidad en el lugar de trabajo y los criterios para determinar una carga desproporcionada o indebida, aplicables al Sector Público, conforme a lo señalado en el Informe Técnico N° 000571-2024-SERVIR/GPGSC. El ajuste razonable y la acción positiva son dos conceptos fundamentales en el marco de la inclusión laboral de personas con discapacidad, especialmente en el sector público. El ajuste razonable se refiere a las modificaciones o adaptaciones necesarias y adecuadas que no impliquen una carga desproporcionada, para garantizar que las personas con discapacidad puedan acceder, participar y desempeñarse en igualdad de condiciones en un proceso de selección o en el puesto de trabajo. Por ejemplo, adaptar una prueba escrita, brindar intérprete de lengua de señas o permitir más tiempo para una evaluación son formas de ajustes razonables. Por otro lado, la acción positiva son medidas temporales o especiales que buscan corregir desigualdades históricas o estructurales, como la bonificación del 15% en los concursos públicos o la cuota del 5% de inclusión laboral en el Estado, no considerándose discriminatorias ya que busca alcanzar la igualdad de hecho de la persona con discapacidad (art. 8 de la LGPcD).

Ambas figuras están respaldadas legalmente en la Ley N.º 29973 y su reglamento, y son esenciales para garantizar igualdad real de oportunidades, no solo formales, para las personas con discapacidad en el acceso al empleo. La única razón de no otorgar el ajuste razonable solicitado es cuando su implementación es una carga desproporcionada o indebida.

- ✓ Suscripción y registro del contrato: es la etapa donde se genera el vínculo entre el postulante ganador y la entidad.

Acciones positivas en el proceso de selección de personal en la administración pública.

Para fortalecer la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público, es necesario implementar una serie de acciones afirmativas concretas que promuevan su participación en igualdad de condiciones. Entre estas acciones destacan: (1) crear una bolsa de trabajo exclusiva para PCD; (2) utilizar la base de datos del Sistema Nacional del Empleo para identificar perfiles y mejorar la difusión; (3) asegurar el monitoreo del proceso de selección para garantizar que participen activamente en todas las etapas; (4) permitir que puedan postular por canales adicionales fuera del sistema digital principal; (5) otorgar una bonificación parcial y progresiva a lo largo del proceso de selección; (6) elaborar perfiles de puestos diseñados específicamente para PCD, con enfoque funcional; (7) colocar en los avisos de convocatoria mensajes explícitos sobre diversidad e inclusión; (8) ajustar el formato de entrevista a las condiciones del postulante; (9) conformar una comisión interna para la inclusión laboral dentro de cada entidad; y (10) establecer una certificación de inclusión laboral para las oficinas de recursos humanos, como incentivo institucional para el cumplimiento sostenido de políticas inclusivas. Estas medidas pueden contribuir significativamente a cerrar las brechas de acceso y a cumplir con los principios de igualdad de oportunidades establecidos por la Ley N.º 29973.

Inclusión laboral de las PCD

La inclusión laboral debe ser considerada un derecho universal, ya que la accesibilidad no debería ser vista únicamente como un derecho de las personas con discapacidad, sino como un derecho para todas las personas sin distinción alguna. Por lo tanto, la adaptación de los espacios laborales debería centrarse en garantizar igualdad de oportunidades para todos los empleados (Díaz et al., 2021).

La inclusión laboral implica brindar oportunidades de empleo de manera activa a personas con discapacidad, superando la discriminación. El objetivo es mejorar la calidad de vida de estos trabajadores y permitir su participación plena en todos los aspectos, ya sea económico o productivo, estableciendo así la igualdad de oportunidades como una prioridad esencial.

Cárdenas et al (2013) citado en Pérez-Botina et al (2022) señala que la inclusión laboral de personas con discapacidad es “una estrategia orientada a la eliminación de barreras en los procesos de selección, contratación y empleo, conllevando así a una participación más activa dentro del ámbito laboral y de la sociedad” (p.18)

Con respecto a las definiciones encontradas de inclusión laboral, se destacan las establecidas en la Organización de las Naciones Unidas (2006), quien hace referencia a este concepto como el derecho que tiene toda persona en condición de discapacidad a ser elegida o aceptada dentro de un mercado laboral abierto, inclusivo y accesible, sin discriminación alguna.

Frente a la desigualdad que enfrentan las PCD en el ámbito laboral, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas abordó esta cuestión en la Asamblea General del 17 de diciembre de 2012. Los países miembros se comprometieron a investigar los principales obstáculos para la inclusión laboral de las personas con discapacidad, abarcando todas las etapas del proceso, desde la búsqueda de empleo y la capacitación hasta la inclusión en el lugar de trabajo.

Además, para implementar eficazmente las estrategias de inserción laboral para personas con discapacidad, es fundamental desarrollar y fortalecer los conocimientos y habilidades de este grupo prioritario al momento de postular a empleos. A través de sus competencias laborales, estas personas pueden desempeñar sus funciones de manera adecuada en las organizaciones, contribuyendo así al logro de los objetivos de las mismas.

La Ley N° 29973 a favor de la Inclusión Laboral

En la segunda mitad del siglo anterior, el Estado del Perú puso en marcha acciones para fomentar la incorporación de las PCD al mercado laboral, utilizando el modelo rehabilitador. No obstante, a finales de los 90, el Estado adoptó una nueva visión sobre la discapacidad y dio inicio a un proceso de transición hacia políticas públicas más inclusivas, inspiradas en el modelo social (Cortez, 2015)

En el Perú, primero se abordó el tema de discapacidad desde el modelo rehabilitador siguiendo luego con el modelo social, que lo plasmó en la Ley N° 29973, Ley General de las Personas con Discapacidad, y en la política pública denominada “Plan de Igualdad de Oportunidades 2009-2018” (Cortez, 2015). Además, esta Ley establece dos medidas concretas que debería facilitar la inclusión: un sistema de cuotas y la asignación de una bonificación en los concursos públicos de méritos.

La cuota de empleo

La Ley señala que la cuota de empleo para la administración pública es el 5%, constituyendo una medida de acción positiva. Esta estrategia busca contrarrestar las bajas tasas de empleo que suelen enfrentar las personas con discapacidad (MTPE, 2024 citado en SERVIR, 2024).

Carbajal (2017) señala que, el sistema de Cuota de Empleo se clasifica por:

- Recomendación legislativa sin sanción
- Obligaciones legislativas sin sanción efectiva

- Obligaciones legislativas con sanción, siendo este adoptado por el Perú.

También, SERVIR (2024) da cuenta que, la cantidad de servidores en la administración público para el 2023, es de 1,5 millones aproximadamente de servidores civiles, de los cuales, la cantidad de servidores con alguna discapacidad es de 2,640. Es decir que, de los 5% que estipula la cuota de empleo, solo se ha alcanzado el 0.16% de servidores con discapacidad. En ese sentido, para dar cumplimiento a la cuota de empleo obligatorio se tendrían que incorporar alrededor de 72,000 PCD. Algo que no se ajusta a la realidad.

Asimismo, con referencia a lo establecido a la cuota de empleo, el Reglamento de la Ley describe para el sector público lo siguiente:

- Antes de toda convocatoria, se verifica el cumplimiento de la cuota del 5%, para considerar en las bases que caso de empate entre candidato con y sin discapacidad, se debe de priorizar la contratación de este último (numeral 54.1 del artículo 54)
- El cese de un colaborador con discapacidad permite que sea cubierta con un postulante con discapacidad (artículo 55)

Ajustes Razonables

Los ajustes razonables se definen, de acuerdo a la Convención de PCD, como las adaptaciones necesarias para asegurar el pleno ejercicio de los derechos de este grupo vulnerable.

Es importante destacar que al hablar de ajuste razonable no se debe confundir con el término de acción positiva, ya que no es una política dirigida exclusivamente a un colectivo, sino de medidas tomadas a favor de un individuo que necesita apoyo (OIT, 2016). También, el Artículo 50 de la Ley General de Personas con Discapacidad, señala que estos ajustes para PCD consiste en realizar las modificaciones necesarias para su participación en el mercado laboral (Decreto Legislativo N° 1417)

Asimismo, en el numeral 50.2 del Artículo 50 menciona que estos ajustes se deben dar en el proceso de selección. Esto quiere decir que las entidades públicas deben de adaptar las herramientas de trabajo, las metodologías y/o procedimientos en el proceso de selección.

En ese contexto, SERVIR (2024) menciona que, las entidades de la administración pública que realicen convocatorias de procesos de selección tienen en consideración lo siguiente:

- La convocatoria se debe de difundir en formatos o medios accesibles para los postulantes con discapacidad.
- En las fichas de aplicación se deben omitir la exigencia de requerimientos no indispensables.
- brindar condiciones adecuadas de acceso a los ambientes
- Los pasos, procedimientos, herramientas y/o instrumentos de evaluación de entrevistas deben de garantizar la igualdad de condiciones que los demás postulantes.

De acuerdo a SERVIR (2024), las entidades públicas deben desarrollar acciones de sensibilización a su personal; así como, adoptar medidas para facilitar la accesibilidad de personas con discapacidad.

Para Puente y Huarcaya (2023) los principales factores que promueven la inclusión de las personas con discapacidad son:

Difusión Inclusiva que permite dar a conocer por diferentes medios las ofertas de trabajo: por intermedio de contactos, por medio de alianzas estratégicas, a través de bolsas de trabajos, entre otros.

- Accesibilidad física del futuro lugar de trabajo, esto permitirá ver qué tanto de ajuste razonable se implementará.
- Pruebas flexibles que permiten pasar las primeras fases del proceso.
- Confianza en sí mismo durante el proceso de entrevista
- Diseño de mapa de riesgos que permite analizar los puestos que son accesibles para las personas con discapacidad

- Contar con aliados, tales como Conadis, Servir, Essalud, Municipalidades, Ministerio de Trabajo, otros.
- Personal de la organización capacitado en temas de diversidad.
- Contar con perfiles debidamente adaptados para las personas con discapacidad.

En las entidades públicas, las oficinas de recursos humanos juegan un papel fundamental en la implementación de las políticas de inclusión de personas con discapacidad (PCD). Estas oficinas son responsables de garantizar que las estrategias inclusivas establecidas por el Estado se lleven a cabo de manera efectiva, promoviendo la igualdad de oportunidades y la accesibilidad laboral para las PCD. Para ello, las oficinas deben capacitarse adecuadamente, sensibilizarse y adaptar sus procesos internos a las necesidades específicas de este grupo.

Primero, es esencial que las oficinas de recursos humanos en las entidades públicas reciban capacitación especializada sobre la Ley General de la Persona con Discapacidad y las normativas relacionadas, que establecen la obligatoriedad de la inclusión laboral de las PCD. Esta capacitación no solo debe centrarse en aspectos legales, sino también en las barreras que enfrentan las PCD en el acceso al empleo público, así como las mejores prácticas para la adaptación de puestos de trabajo y la eliminación de barreras arquitectónicas y comunicacionales en el entorno laboral.

La sensibilización es otro aspecto clave. El personal de recursos humanos debe entender las capacidades y talentos de las PCD, así como los beneficios que la inclusión aporta a la entidad pública. Esta sensibilización debe ir más allá de la formación técnica e incluir un cambio cultural dentro de las organizaciones, para que todos los funcionarios públicos trabajen en un entorno libre de discriminación y favorezcan una cultura inclusiva. Esto implica, por ejemplo, la eliminación de prejuicios y la promoción de una mentalidad abierta hacia las personas con discapacidad, entendiendo que son una parte activa y valiosa del servicio público. Las oficinas de recursos humanos deben adaptar los procesos de selección para garantizar que las pruebas y entrevistas sean accesibles para las PCD. Esto puede

incluir la modificación de formatos de exámenes, el uso de tecnologías de apoyo o la disponibilidad de intérpretes o acompañantes en entrevistas para personas con discapacidad auditiva o cognitiva. Además, deben promover la adaptación de los puestos de trabajo, asegurando que las condiciones laborales sean adecuadas para los empleados con discapacidad, ya sea mediante la instalación de accesos adecuados, la provisión de herramientas o dispositivos de apoyo, o la modificación de los horarios laborales cuando sea necesario.

En cuanto al desarrollo profesional, las oficinas de recursos humanos en las entidades públicas deben asegurarse de que las PCD tengan acceso a las mismas oportunidades de capacitación, ascenso y beneficios que el resto de los empleados, eliminando cualquier barrera que pueda limitar su crecimiento profesional. Además, deben implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar que las políticas de inclusión se estén cumpliendo efectivamente, a través de encuestas de satisfacción, grupos de enfoque o análisis periódicos del desempeño de los empleados con discapacidad.

Finalmente, es crucial que las oficinas de recursos humanos trabajen de manera coordinada con otros actores del gobierno, como el CONADIS y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para garantizar que las políticas de inclusión estén alineadas con las estrategias nacionales y se complementen con otras iniciativas en favor de la integración plena de las PCD en la sociedad.

Aspectos sobre la Discapacidad

Discapacidad y sus tipos

Cuando se busca el significado del término “discapacidad” nos encontramos con una pluralidad de significados que lo definen, es por ello, que no existe un concepto o definición única sobre el término “discapacidad” (Seoane, 2011). Una de esas definiciones, señala la ONU (2006) debe ser entendida como el resultado de la interacción entre los individuos y los obstáculos o barreras que evitan su desarrollo pleno en la sociedad. Tener varios significados de la palabra discapacidad ha

contribuido para conceptualizar el término “persona con discapacidad”, que viene a ser aquella persona que tiene una o más deficiencias físicas, sensoriales, mentales o intelectuales; siendo estas deficiencias de una forma permanente; que, al interactuar con diversos obstáculos del entorno, se vea imposibilitada de ejercer sus derechos y la inclusión efectiva en el entorno social que los demás personas sin discapacidad (Congreso de la República del Perú, 2012).

Los tipos de discapacidad pueden ser de seis (6) tipos:

- Discapacidad sensorial visual: en esta se encuentran las personas con ceguera y/o con visión limitada.
- Discapacidad sensorial auditiva: aquí se encuentran las personas sordas y/ con baja audición.
- Discapacidad motriz o física: aquí se encuentra los que tienen dificultad en la marcha, o los que no pueden manipular objetos y los que tienen deficiencia en la coordinación de movimientos.
- Discapacidad intelectual: aquí se encuentra los que sufren con limitaciones funcionales-cognitiva, como el Síndrome de Down.
- Discapacidad psicosocial: son los que tienen alguna enfermedad mental por factores genéticos o bioquímicos.

Como se puede apreciar, es importante considerar la existencia de diferentes tipos de discapacidad, lo cual significa que los grados de dependencia se diferencian por el tipo de discapacidad. En ese contexto, no todas las personas de esta población vulnerable necesitan del apoyo permanente para realizar sus actividades básicas. Si el grado de discapacidad es severo, no se tendría alguna posibilidad de trabajar, ya que la dependencia de otra persona es total para vivir. Pero, por otro lado, existe un porcentaje alto de este grupo de personas que tienen las condiciones necesarias para estudiar y realizar alguna actividad laboral.

Personas con Discapacidad en el Perú

La Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática arrojó que la población de personas con discapacidad se aproxima al

5% del total (4.76% en 2022), esto quiere decir que, un millón seiscientos diez mil tienen discapacidad en el Perú, de los 33.76 millones (SERVIR, 2024). Asimismo, revela que 700,000 de este grupo vulnerable se encuentran comprendido en el rango de edad de 18 a 70 años.

En la siguiente tabla se podrá apreciar la cantidad de las personas con y sin discapacidad en edad para trabajar.

Tabla 1

Cantidad de Personas con y sin discapacidad, entre 18 y 70 años

Categoría	Personas con Discapacidad	Personas sin Discapacidad	Población Total	Porcentaje del Total (%)
Rango de Edad (18-70 años)	700,000	20,300,000	21,000,000	62.2%
Población Total	1,610,000	32,150,000	33,760,000	100%

Elaboración Propia

Fuente: Informe de participación de personas con discapacidad (SERVIR 2024)

Del cuadro anterior se desprende que, aproximadamente por cada persona con cierta discapacidad, tres no tienen alguna discapacidad.

Evolución del concepto de discapacidad.

A lo largo de los años habido momentos que la explicación de la discapacidad era aceptada, esta forma de entender se consignó en modelos de la discapacidad, que viene hacer una forma de ordenarla por etapas para una reconstrucción de su paso por la historia. Existen tres (3) modelos que explican el significado de la discapacidad, prescindencia, rehabilitador y social. (Palacios, 2007 citado en Sánchez, 2015).

- Modelo de la Prescindencia.

El término prescindir es sinónimos a las palabras: eliminar, quitar, excluir, apartar, desprenderse, omitir, despreciar, entre otras. Este primer modelo consideró que la causa de tener discapacidad fue por motivo religioso, por castigo producto del enojo de los dioses al

entorno cercado y consideraban a la persona con discapacidad como alguien insignificante, donde la persona con discapacidad no genera ningún aporte a la comunidad (Palacios, 2008).

No cabe duda que, en la antigua Roma, también Esparta, las persona con discapacidad eran desechadas ya que no servían para la guerra, para la expansión del territorio. Tampoco cabe duda que la familia en esta época, eliminaban (mataban) a los niños que padecían de alguna deficiencia producto del pecado, por eso los llamados infanticidios. Y si lo niños sobrevivían, estos deambulaban por las ciudades y es donde interviene el estado con su función asistencialista-caritativa.

- **Modelo Médico o Rehabilitador**

El modelo médico o rehabilitador puede ser referido a comienzo del siglo XX, aproximadamente al final de la 1° Guerra Mundial, donde producto del enfrentamiento bélico quedaron personas heridas, denominados “mutilados de guerra” (Palacios y Bariffi, 2007). Este grupo ya no son estimadas como inservibles ya que pueden ser rehabilitadas. Para Céspedes (2005) la discapacidad fue apreciada como un problema individual, donde el sujeto es visto como paciente, quien necesita de intervención médica por un especialista de la salud.

- **Modelo social**

En diferentes investigaciones, distintos autores ocuparon el tiempo en entender el modelo social de la discapacidad, donde se describe como un modelo de barreras que impiden el desenvolvimiento regular del colectivo con discapacidad.

El modelo social surge por la lucha y reclamo de diferentes grupos vulnerables, como las personas con discapacidad (Soria y Carpio, 2018), donde el factor más importante es la sociedad que generan las limitaciones. Además, mencionan que, de no existir estas barreas, este grupo vulnerable puede aportar de igual forma a la sociedad.

A diferencia del modelo médico, este modelo sostiene que las deficiencias individuales no es el origen del problema, sino es más bien la misma sociedad, la llamada a brindar servicios adecuados y oportunos, asegurar un trato igualitario e incluyente.

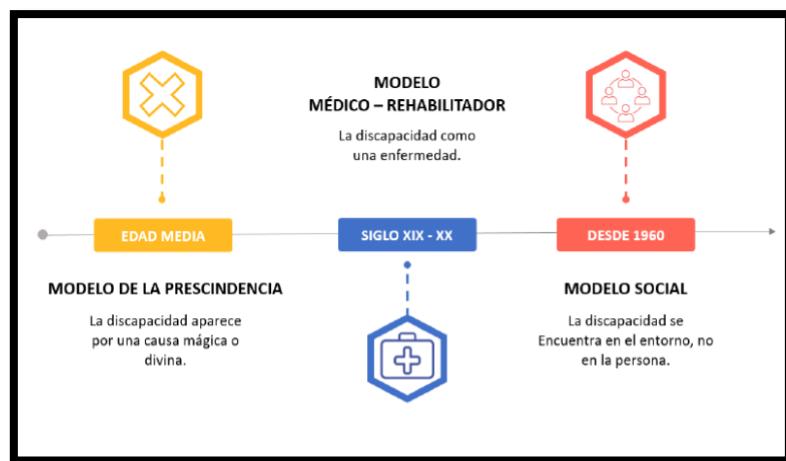
De Asís (2007) citado en Soria y Carpio (2018), consideró que, en el modelo social, la discapacidad tiene que ser atendida mediante políticas sobre la igualdad, así como la no discriminación de este grupo vulnerable.

En definitiva, este modelo se basa en la idea de que la discapacidad es un constructo social donde se impone barreras para la exclusión, convirtiéndose a una sociedad que ignora a las personas. Las barreras sociales y las discapacidades interactúan, y para lograr la inclusión se debe eliminar estas barreras sociales. Por lo señalado, la presente investigación se abraza a este modelo social, ya que la verdadera inclusión de la PCD sucederá cuando se eliminen las barreras que impiden el goce con plenitud y permita ser integrados al mercado laboral.

Por lo descrito, no cabe duda que los diversos modelos o también llamados enfoques, sobre la discapacidad se encuentran relacionados a contextos históricos y que toman cierta relevancia porque de acuerdo a estos, los Estados de todo el mundo, diseñan sus políticas públicas para atender las diversas necesidades del colectivo con discapacidad y así proteger el derecho al trabajo, entre otros derechos.

En el siguiente grafico se podrá apreciar los modelos descritos

Figura 1. Modelos sobre la Discapacidad



Fuente: Palacios (2015) El modelo social de la discapacidad

En esta investigación se optó por centrar el análisis en el modelo social de la discapacidad, el cual entiende la discapacidad como resultado de las barreras sociales, culturales y estructurales que impiden la plena participación de las personas con discapacidad en la sociedad. El modelo social está respaldado por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de la ONU, que establece un marco normativo internacional para la eliminación de barreras y la promoción de la igualdad de oportunidades.

Por otro lado, existe un modelo adicional a los descritos en la presente investigación, denominado modelo biopsicosocial, amparado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y diversos expertos en rehabilitación y salud pública, propone una visión integral que considera la interacción dinámica entre factores biológicos, psicológicos y sociales en la experiencia de la discapacidad. Aunque este modelo es valioso para comprender la complejidad del fenómeno desde una perspectiva multidimensional, su enfoque en aspectos médicos y psicológicos excede el alcance de esta investigación, que se centra en las condiciones sociales y estructurales que afectan la inclusión laboral.

Barreras que enfrentan las PCD

Son los obstáculos o barreras que impiden su plena participación y acceso a diversos aspectos de la vida social, económica, cultural y sobre todo laboral. Estas barreras pueden ser físicas, sociales, comunicacionales o actitudinales y afectan directamente su calidad de vida (CONADIS, 2023)

Las barreras no solo se encuentran fuera de las personas con discapacidad, sino también dentro de ellas. Según Suarez (2016) en su estudio sobre el análisis conceptual de la "Empleabilidad", este concepto está vinculado tanto a factores internos como externos al individuo, y su variabilidad depende de una interacción entre oferta y demanda, por ello, el mencionado autor destaca que la empleabilidad está estrechamente relacionada con varios factores, como la formación adquirida y la que demanda el mercado laboral, y las habilidades para búsqueda de empleo. En esta interrelación persona-mercado laboral, una idea bastante usual es que este colectivo solo busca trabajo que laboralmente no sea muy exigente (Wilson-Kovacs et al., 2008, citado en SERVIR, 2024).

La afirmación de que solo, las personas con discapacidad, buscan trabajo no muy exigente, no es completamente precisa, ya que los puestos que atraen a postulantes con o sin discapacidad suelen ser en su mayoría los mismos. Para Chapman et al. (2005) citado en SERVIR (2024), las diferencias que conducen a resultados negativos se encuentran en:

- Las características de las organizaciones,
- El comportamiento de los reclutadores,
- Las percepciones de la población con discapacidad sobre las convocatorias de selección,
- La posibilidad de recibir ajustes razonables y
- Las expectativas relacionadas con la contratación

Además, el Estado peruano ha identificado como un problema general que existe una discriminación estructural dirigida a las personas con algún tipo de discapacidad. Donde las barreras estructurales se encuentran en el diseño y funcionamiento de las organizaciones y sistemas que deberían garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas con o sin discapacidad. Si no se abordan adecuadamente, perpetúan la segregación y limitan la plena integración de las personas con discapacidad, sobre todo en las entidades públicas muchas veces el propio proceso de selección crea barreras desde el proceso de reclutamiento, que suelen desalentar inadvertidamente la intervención de las Personas con Discapacidad. “Cuando las PCD se enfrentan reiterativamente a procesos de selección con muchas barreras tienden a pasar a la inactividad o laborar en la informalidad” (SERVIR, 2024, p.4)

Las barreras estructurales son obstáculos sistémicos y persistentes que impiden la inclusión plena de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, especialmente en el sector público. Estas barreras no se limitan a lo físico, sino que incluyen factores institucionales, normativos, culturales y tecnológicos que reproducen desigualdades y limitan el acceso al empleo en igualdad de condiciones. Entre las principales barreras estructurales se encuentran: la falta de accesibilidad en las plataformas digitales de postulación, la rigidez de los perfiles de puestos que no consideran la diversidad funcional, la escasa capacitación del personal de recursos humanos en temas de discapacidad e inclusión, la baja articulación interinstitucional para cumplir con la cuota del 5%, y una cultura organizacional aún marcada por el desconocimiento o estigmatización hacia las PCD. Estas limitaciones no solo dificultan la participación de este grupo en los procesos de selección, sino que también afectan su permanencia y desarrollo dentro de la administración pública.

Además, de acuerdo a (Kaye et al., 2011, citado en SERVIR, 2024), menciona:

Un problema recurrente durante los procesos de selección está dado por el hecho de que algunos directivos y/o miembros de los comités de selección mantienen el preconcepto de que los postulantes con discapacidad generan complicaciones durante el proceso de selección de trabajadores. Esto se debe a que muchas veces resulta complejo preguntar sobre la condición de discapacidad cuando esta es invisible o, en defecto, por el temor de los evaluadores a decir algo fuera de lugar que derive en la sensación de discriminación (p.8).

Una de las barreras más persistentes y perjudiciales en los procesos de selección del sector público es la designación o preferencia hacia personas conocidas, recomendadas o “amigos”, lo que vulnera los principios de igualdad de oportunidades, transparencia y meritocracia. Esta práctica, muchas veces informal pero arraigada en algunas entidades, constituye una barrera estructural de tipo institucional y cultural, ya que desalienta la participación de postulantes externos — incluidas las personas con discapacidad — al generar la percepción de que los procesos están direccionalizados o que ya tienen un ganador definido. Esta situación no solo debilita la confianza ciudadana en las convocatorias públicas, sino que también impide que los concursos atraigan talento diverso y calificado, afectando la calidad del servicio público. Combatir esta barrera requiere fortalecer los sistemas de control, auditoría, y mecanismos de denuncia, así como promover una cultura organizacional basada en la ética, la equidad y la rendición de cuentas.

Además, existe barreras en la percepción y actitud de los reclutadores, en la accesibilidad de las plataformas de postulación y en la falta de ajustes razonables en los procesos de entrevistas y evaluaciones. Asimismo, la barrera se extiende en las expectativas

que tienen los responsables de selección entre la capacidad real de los individuos con discapacidad y el desempeño del puesto, considerando su formación y las barreras externas que pueden enfrentar en su día a día.

Participación de personas con discapacidad en los procesos de selección de las entidades del sector público.

En esta parte de la tesis se desarrollarán aspectos relacionados con el proceso de incorporación de personal que despliegan las Oficinas de Recursos Humanos del sector público, considerando la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público que todas las entidades del estado toman como referencia (SERVIR, 2014).

Asimismo, debemos conocer que la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y es responsable de llevar a cabo las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas de dicho sistema.

Ahora bien, de acuerdo al Decreto Legislativo N.º 1417, Decreto Legislativo que promueve la inclusión de las Personas con Discapacidad; SERVIR, en el mes de julio de todos los años debe de realizar un informe anual de la participación de las PCD en los concursos públicos de méritos que realice la Administración Pública. Es por ello que, 30 de julio de 2024, a través del Informe N° 0071-2024-SERVIR-GDSRH-SAGRH, comunica los siguientes resultados:

- Ciento setenta y siete (177) entidades del estado, reportaron 5,722 postulantes con algún tipo de discapacidad durante el 2023.
- 4,150 postulantes con discapacidad que representa más del 70%, cuenta con una formación universitaria completa. Mientras

- que, un poco menos del 10% (568) cuentan con estudios de postgrado (Maestría o Doctorado).
- De los 5,722 candidatos con discapacidad que postularon a las convocatorias de selección, 1,129 (20%) lograron llegar a la última etapa, entrevista personal.
 - Del grupo que llegaron a la entrevista 4,576 (80%) no lograron ser ganadores, 804 (14%) no se presentaron, 58 (1%) fueron declarados accesitarios, y el 284 (5%) fueron ganadores de los concursos públicos de mérito. Como se puede apreciar 804 postulantes con discapacidad (un gran número de postulantes) no se presentaron a la entrevista.

Por otro lado, en el mismo informe, menciona que existe una tendencia positiva entre la participación de postulantes entre el 2022 (2,236 postulantes con discapacidad) y 2023 (5,722 postulantes con discapacidad). Aquí se observa el incremento del 145% en la participación de postulantes con discapacidad.

2.3. Definición de términos básicos

Acción Positiva

La expresión de medidas de acción positiva hace referencia a un conjunto de técnicas o instrumentos que, aunque establecen una diferencia de trato, lo hacen en aras de conseguir la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos. Para legitimar su uso, es necesario que exista una situación discriminatoria concreta previa, de manera que su vigencia este circunscrita a su duración; asimismo, que su contenido se adecúe a criterios de proporcionalidad, razonabilidad y objetividad" (Sánchez -Girón, 2022, p.72).

Selección de Personal

Proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores civiles, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil (SERVIR, 2014)

Discriminación

Según la Organización de los Estados Americanos (1999). Se entiende por discriminación a la exclusión debido a una discapacidad, presente o pasada, cuyo propósito es impedir o anular los derechos fundamentales de la persona con discapacidad

Discapacidad

Según la OMS define a la discapacidad como una ausencia de la capacidad de una persona a desarrollar cualquier acción que se considere normal.

Capítulo III

Supuestos de Investigación y Categorías

3.1. Supuestos de investigación

3.1.1. Supuesto general

Se asume que los responsables de selección de personal en el sector público de Lima Metropolitana tienen una percepción limitada sobre las acciones positivas y que su implementación para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad depende de factores como el conocimiento del enfoque, el apoyo institucional y la disposición personal a aplicar estas medidas.

3.1.2. Supuestos específicos

- Se supone que los responsables de los procesos de selección en el sector público tienen percepciones diversas sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, influenciadas por su experiencia previa, nivel de conocimiento sobre el tema y el compromiso institucional de sus entidades.
- Se presume que los encargados de selección de personal en el sector público muestran diversas actitudes y niveles de apertura hacia la implementación de acciones positivas, influidos por su grado de conocimiento, experiencia previa con inclusión laboral y el respaldo institucional existente.
- Se supone que los responsables de selección de personal consideran que la implementación efectiva de medidas de acción positiva para la inclusión laboral de personas con discapacidad requiere ciertas condiciones, como el respaldo institucional, la capacitación del personal, el conocimiento del enfoque y la existencia de lineamientos claros.
- Se supone que, a partir de las percepciones, actitudes y condiciones identificadas en los responsables de selección de personal, es posible proponer medidas de acción positiva

viables y contextualizadas que contribuyan a mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.

3.2. Operacionalización de Categorización

3.2.1. Acción Positiva en el proceso de selección:

La expresión de medidas de “acción positiva” hace referencia a un “conjunto de técnicas o instrumentos que, aunque establecen una diferencia de trato, lo hacen en aras de conseguir la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos” (Sánchez -Girón, 2022, p.72).

3.2.2. Inclusión laboral

La inclusión laboral debe ser considerada un derecho universal, ya que la accesibilidad no debería ser vista únicamente como un derecho de las personas con discapacidad, sino como un derecho para todas las personas sin distinción alguna. Por lo tanto, la adaptación de los espacios laborales debería centrarse en garantizar igualdad de oportunidades para todos los empleados (Díaz et al., 2021).

3.3. Matriz de categorización

Pregunta general	Objetivo general	Categorías (con definición conceptual)	Subcategorías (con definición conceptual)	Indicadores	Instrumento 1	Instrumento 2
¿Cuáles son las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana?	Explorar las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, con el fin de fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana.	<p>Acciones positivas en el proceso de selección</p> <p>La expresión de medidas de “acción positiva” hace referencia a un conjunto de técnicas o instrumentos que, aunque establecen una diferencia de trato, lo hacen en aras de conseguir la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos. Sánchez -Girón, 2022, p.72).</p> <p>Inclusión laboral</p> <p>La inclusión laboral debe ser considerada un derecho universal, ya que la accesibilidad no debería ser vista únicamente como un derecho de las personas con discapacidad, sino como un derecho para todas las personas sin distinción alguna. (Díaz et al., 2021).</p>	Percepción general de la Inclusión Laboral Actitud sobre Acción Positiva Factores y Condiciones Propuesta de Acción Positiva	Falta de mayores políticas Igualdad de oportunidades A Favor En contra Desinterés Obstáculos Físicos Actitudinal Involucramiento Mejoras Cumplimiento de la Ley	Guía de Entrevista	formato de Análisis documental

Capítulo IV

Metodología del Estudio

4.1. Enfoque, tipo y alcance de investigación

4.1.1. Enfoque

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo con el objetivo de investigar y comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los responsables de los procesos de selección de personal en el sector público de Lima Metropolitana, con respecto al uso de la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Este enfoque resulta el más adecuado para la presente investigación, ya que permite al investigador sumergirse en las experiencias de los participantes y construir conocimiento. De este modo, la investigación se centra en la diversidad de ideologías y características únicas de los individuos. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de método se emplea para examinar cómo ciertas personas perciben y experimentan los fenómenos que les rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

4.1.2. Tipo y alcance

Como la presente investigación pretende recoger primeras impresiones e interpretaciones sobre la viabilidad del uso de acción positiva en los procesos de selección para la inclusión de personas con discapacidad, correspondería el Tipo y alcance Exploratorio. Como lo sostienen Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el uso de este tipo y alcance es para investigar problemas poco estudiados y preparan el terreno para futuras investigaciones.

“El alcance de los estudios cualitativos con frecuencia permite comprender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo experimentan. La importancia no está en medir las variables del

fenómeno, sino en entenderlo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.18),

4.2. Diseño de la investigación

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “los fenómenos pueden ser tan diversos como el universo mismo: comportamientos, sentimientos y emociones, enfermedades, procesos psicológicos, organizaciones sociales, valores y actitudes de los individuos, actividades en las distintas profesiones, entre muchos otros” (p. 4). Asimismo, señala que “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91)

En coherencia con los objetivos de esta investigación, que busca comprender cómo se implementan las medidas de acción positiva en los procesos de selección del sector público para favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad, se adopta un diseño fenomenológico. Este diseño permite explorar en profundidad las experiencias subjetivas de los responsables de selección, indagando cómo perciben, interpretan y viven la inclusión de personas con discapacidad en su práctica cotidiana. La fenomenología resulta especialmente adecuada para este estudio, ya que se orienta a captar la esencia del fenómeno desde la perspectiva de quienes lo experimentan directamente, revelando significados, actitudes y sentidos que no siempre son visibles a través de enfoques más estructurados o cuantitativos.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, a los cuales se les aplicarán las conclusiones de la investigación” (Arias, 2006, p. 81). En el caso de este estudio, la población está conformada por todos los responsables de los procesos de selección de personal en el sector público de Lima Metropolitana. Esto incluye a los encargados de recursos humanos, reclutadores y otros profesionales que toman

decisiones sobre la selección y contratación de personal en las instituciones públicas.

4.3.2. Muestra

El presente estudio tiene como objetivo explorar las percepciones y experiencias de los responsables de los procesos de selección en el sector público acerca de la viabilidad de utilizar la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Para ello, se ha determinado un tamaño de muestra de 6 servidores responsables de los procesos de selección en diversas entidades del sector público en Lima Metropolitana. Este número se eligió siguiendo el principio de saturación de datos, ya que se considera que un mayor número de participantes no aportaría información adicional relevante al tema de investigación.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por bola de nieve, un método útil cuando el grupo objetivo es difícil de identificar o acceder directamente. Según Goodman (1961), este tipo de muestreo resulta especialmente efectivo en estudios donde la población objetivo es difícil de alcanzar o cuando se tratan temas sensibles o de interés particular, como en este caso. Dado que muchas entidades del sector público aún no cumplen con la inclusión laboral de personas con discapacidad, el tema puede resultar delicado y podría afectar la imagen de las instituciones involucradas. El muestreo por bola de nieve funciona al permitir que los participantes iniciales del estudio (denominados "informantes clave") recomiendan a otros que cumplan con los criterios de inclusión, generando una cadena de referencias que facilita la ampliación de la muestra.

Aunque este tipo de muestreo no permite generalizar los resultados a toda la población, es adecuado para estudios exploratorios cuyo objetivo es profundizar en fenómenos específicos y obtener una

comprensión detallada de las experiencias y actitudes de los participantes.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos cualitativos en este estudio, se utilizaron diversas técnicas que permitieron obtener información sobre las percepciones y experiencias de los responsables de los procesos de selección en el sector público en relación con la viabilidad de emplear la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad. En primer lugar, se llevó a cabo la entrevista en profundidad utilizando una guía de entrevista semiestructurada. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 449), “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de temas o preguntas, y el entrevistador tiene la flexibilidad de incluir preguntas adicionales para aclarar conceptos o recabar más información”.

Además, se registraron las interacciones y comportamientos observados en el entorno de trabajo y durante la entrevista, esto permitió interpretar mejor las percepciones expresadas por los participantes. Según los mismos autores (2018, p. 446), “la observación consiste en tomar notas para conocer el contexto, sus unidades (participantes, cuando son personas) y las relaciones y eventos que ocurren, así como interpretarlas”.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis documental, técnica de recolección de datos que implica la revisión, interpretación y análisis de documentos relevantes sobre el tema de estudio. Los documentos a analizados incluyen la Ley N° 29973 y su reglamento, sus modificaciones; tesis de investigaciones similares categorías y bibliografía relacionada con las categorías de la investigación, entre

otros. Este proceso se realizó utilizando una plantilla de análisis documental.

Instrumentos de las Técnicas de Recolección de Datos:

- Guía de entrevista semiestructurada para la técnica de entrevista.
- Guía de observación para la técnica de observación.
- Plantilla de análisis documental para la técnica de análisis documental.

4.4.2. Validez y confiabilidad

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, consistente en la entrevista semi-estructurada, se llevó a cabo un proceso riguroso.

Para la validación del instrumento de la investigación, se contó con la participación de tres (3) expertos, siendo estos:

- Carlos Héctor Chamochumbi Hinostroza, Magíster en Dirección de Operaciones, con experiencia en oficinas de recursos humanos del sector público.
- Diego Masías Jara Sánchez, Magíster en Ciencias de la Educación, con experiencia en docencia universitaria.
- Raúl Injante Mendoza, Magíster en Gerencia Social, con experiencia en empleabilidad y docencia universitaria.

La validación de la guía de entrevista se efectuó en función de los criterios de claridad, suficiencia, coherencia y relevancia. Los expertos concluyeron que el instrumento cumple satisfactoriamente con dichos parámetros, por lo que resulta pertinente y adecuado para su aplicación.

Por otro lado, para asegurar la confiabilidad, se aplicó triangulación de datos y la validación por los participantes, permitiendo que los

entrevistados revisaran las interpretaciones preliminares para confirmar su precisión. Además, se utilizó la observación de campo para registrar las comportamientos y reflexiones durante el proceso, lo que permitió asegurar una interpretación coherente y consistente de los datos. Con estas estrategias, se buscó que los resultados fueran válidos, auténticos y reflejaran fielmente las experiencias de los participantes en el contexto del estudio, tal como lo sugieren Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

4.4.3. Procedimiento de recolección de datos

En el marco de esta investigación, se entrevistó a responsables del área de selección de personal en distintas entidades públicas. La identificación de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico utilizando la técnica de bola de nieve, que permitió acceder de forma progresiva a nuevos informantes a partir de las recomendaciones de los primeros contactos. Esta metodología resultó adecuada frente a la sensibilidad del tema, ya que facilitó el acceso a profesionales que, de otro modo, habrían sido difíciles de contactar debido a su reserva inicial.

Las entrevistas se desarrollaron en espacios privados y de manera virtual. Todas las sesiones fueron grabadas, previa autorización expresa de los entrevistados, lo cual permitió registrar con precisión sus aportes. Una vez finalizadas, las grabaciones, las ideas principales de cada respuesta fueron transcritas con el fin de poder ubicarlo en alguna sub categoría, pero todo ello respetando el discurso. Este procedimiento permitió una codificación estructurada y una interpretación más profunda.

4.5. Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos en esta investigación, se utilizó la técnica de análisis temático, la cual permitió identificar, analizar y reportar patrones o "temas" dentro de los datos recolectados. Según Hernández-Sampieri

y Mendoza (2018), esta técnica “consiste en describir información y desarrollar categorías” (p.14), y fue especialmente adecuada para explorar las percepciones y experiencias de los responsables de los procesos de selección en el sector público sobre la viabilidad de la acción positiva para la inclusión laboral de personas con discapacidad. El análisis temático facilitó la organización de los datos de manera clara y comprensible, lo que permitió interpretar los significados subyacentes en las respuestas de los participantes. Dado que la investigación adoptó un enfoque exploratorio, el análisis temático se ajustó a la necesidad de comprender los diversos puntos de vista y experiencias relacionados con el fenómeno estudiado.

A todos los entrevistado se les informó sobre el consentimiento informado, con el fin de mantener el anonimato en la presente investigación.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados y análisis

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados de la presente investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a responsables encargados de los procesos de selección dentro del sector público. El análisis minucioso de las transcripciones permitió identificar categorías relevantes que reflejan las percepciones y experiencias de estos profesionales respecto a la viabilidad de implementar medidas de acción positiva en los procedimientos de selección, con el objetivo de promover una mayor inclusión de personas con discapacidad.

El proceso de análisis se fundamentó en un enfoque de codificación temática, siguiendo la metodología propuesta por Braun y Clarke (2006). Para ello, se utilizó una codificación mixta: por un lado, se aplicaron categorías previamente definidas a partir de la revisión de literatura especializada (codificación apriorística); y por otro, se incorporaron nuevas categorías emergentes, derivadas directamente del contenido de las entrevistas, lo que permitió capturar aspectos contextuales y específicos no contemplados inicialmente.

A continuación, se detalla los resultados enfocados para cada objetivo.

- **Presentación de los resultados en relación con el objetivo específico: “Conocer como los responsables de los procesos de selección perciben la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público”**

Inclusión laboral de personas con discapacidad

El análisis de las entrevistas realizadas a los responsables de los procesos de selección en distintas entidades públicas reveló una comprensión general de la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad; sin embargo, esta inclusión se percibe, en muchos casos, como lenta, condicionada y con baja participación de postulantes con discapacidad. Las opiniones se agrupan en dos subcategorías principales: percepción de la inclusión y necesidad de mejorar el proceso de selección.

- Percepción de la inclusión

Los participantes coincidieron en que, aunque existe un marco normativo que respalda la inclusión, en la práctica su implementación es aún débil. Uno de los entrevistados señaló que la inclusión se reduce, muchas veces, a un cumplimiento formal más que a una transformación real del entorno laboral:

"La inclusión de personas con discapacidad aún es más simbólica que real... se sigue entendiendo como un cumplimiento formal y no como una transformación del entorno laboral" (Participante 5).

Asimismo, se evidenció la falta de sensibilización y toma de conciencia para mejorar la inclusión en el sector público y poder contratar a una persona con discapacidad. Otro entrevistado manifestó:

"Nos falta tomar conciencia, mayor sensibilización para mejorar la inclusión laboral de las personas con discapacidad" (Participante 4).

Desde otro enfoque, se resaltó que la inclusión en el sector público es meritocrático e igualdad de oportunidades con otros postulantes sin discapacidad. En palabras de uno de los responsables de selección:

"En el sector público, la meritocracia se hace énfasis...todos participan en igualdad de oportunidades" (Participante 3).

- **Necesidad de mejorar el proceso de selección**

Otro hallazgo importante fue la necesidad urgente de adaptar los procesos de selección para garantizar condiciones equitativas para las personas con discapacidad. Los entrevistados coincidieron en que los concursos públicos actuales no están pensados desde una perspectiva inclusiva. Uno de ellos expresó:

"Los procesos están diseñados con una lógica estándar... no consideran adaptaciones para postulantes con discapacidad" (Participante 5).

Las faltas de preparación técnica por parte del personal de recursos humanos fueron señaladas como limitantes para avanzar hacia una verdadera inclusión:

"No hay una adecuada difusión de las convocatorias para las personas con discapacidad, la difusión es nuestro talón de Aquiles" (Participante 1).

También se advirtió la carencia de coordinación con el ente rector en discapacidad, el CONADIS, quien deberá brindar el apoyo oportuno a las oficinas de recursos humanos:

"Todavía no contamos con una coordinación amigable con el CONADIS para ver temas de los procesos de selección" (Participante 3).

- **Presentación de los resultados en relación con el objetivo específico:** “Explorar la actitud y apertura de los encargados de selección de personal frente al uso de acciones positivas para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Actitud sobre las medidas de acción positiva

El análisis de las entrevistas evidencia posturas variadas frente al uso de acciones positivas para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. Si bien se identifican actitudes favorables en la mayoría de los casos, también se expresan dudas, confusiones o resistencias en torno al alcance y aplicación práctica de estas medidas. Las opiniones se agrupan en dos subcategorías analíticas: trato preferente, y conocimiento y aceptación de las acciones positivas.

Trato preferente

Varios participantes manifestaron inquietudes en torno al concepto de “trato preferente” hacia personas con discapacidad en los procesos de selección. Si bien reconocen la importancia de facilitar el acceso, algunos temen que estas medidas puedan ser interpretadas como privilegios que desvirtúan la meritocracia. Uno de los entrevistados comentó:

“Puede generar discriminación a las personas que no tienen discapacidad, debe haber un trato igualitario para todos sin dar ventajas” (Participante 2).

Otros, sin embargo, mostraron una actitud más positiva, entendiendo el trato preferente como una herramienta para compensar

desventajas históricas y estructurales. En palabras de otro entrevistado:

"Entiendo lo que se busca es equilibrar... si no hay un impulso adicional, la mayoría de personas con discapacidad seguirá quedando fuera" (Participante 5)

Conocimiento y aceptación de medidas de acción positiva

Una constante detectada en las entrevistas fue el desconocimiento parcial o confuso respecto al término acción positiva. Aunque algunos participantes mencionaron conocer algo sobre acción positiva, ninguno demostró un dominio claro del tema, incluso confundiéndolo con ajustes razonables:

"Para mi es algo nuevo, si se va a implementar bienvenido, así tendríamos mayor participación de postulantes con discapacidad... considero que es lo mismo que ajustes razonables" (Participante 5).

Esta falta de socialización del término acción positiva se debe a que las entidades pro inclusión laboral han desplegado mayor importancia a los ajustes razonables. Sin embargo, algunos participantes han podido diferenciarlo y lo ven con buena disposición para aplicarlo:

"De existir acciones positivas sería bueno que nos socialice para cumplir con la cuota de empleo" (Participante 3). "Podría permitir mayor acceso al sector público" (Participante 6).

Por otro lado, se identificó una necesidad de formación institucional para asegurar que el personal encargado de los procesos de selección cuente con herramientas conceptuales y legales adecuadas para poder implementar medidas de acción positiva:

"...debe haber un marco normativo que permita aplicar la acción positiva" (Participante 1). "Debe de estar normado con una directiva interna (Participante 3)

- **Presentación de los resultados en relación con el objetivo**

específico: “Indagar los factores o condiciones que, según los responsables de selección de personal, permitirían implementar con éxito la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad”.

Condiciones para la implementación de la acción positiva

Los hallazgos revelan que la efectividad de la acción positiva como estrategia de inclusión depende de múltiples factores institucionales, estructurales y humanos. Si bien la mayoría de los entrevistados reconocen el valor de esta medida, coinciden en que su implementación requiere un entorno favorable que la sustente y legitime.

- Disposición institucional

Uno de los elementos más recurrentes fue la necesidad de un compromiso institucional real. Los participantes destacaron que, el compromiso involucra a todos lo que conforman la organización. Uno de ellos afirmó:

“Si tener una imagen inclusiva, para no ser multados, todos deben de estar comprometidos, los jefes, los ministros” (Participante 1).

Asimismo, se mencionó que la inclusión debe estar integrada en la cultura organizacional, lo que implica transformar no solo los procesos, sino también las actitudes internas:

“Mientras la inclusión siga siendo vista como un tema externo al core institucional, difícilmente se logrará implementar de manera efectiva” (Participante 5).

- Factores para su implementación

En cuanto a los factores concretos que facilitarían la implementación de acciones positivas, los entrevistados identificaron una serie de condiciones mínimas necesarias,

entre la que destaca la necesidad de recibir capacitación y asistencia técnica.

“Se debe recibir capacitación para saber cómo tratar a las personas con discapacidad, para implementar las acciones positivas y asistencia técnica del CONADIS (Participante 1).

Además, varios responsables señalaron que es fundamental contar con una base de datos accesible y actualizada de postulantes con discapacidad, lo que facilitaría procesos inclusivos con alcance real:

“Ni siquiera sabemos cuántas personas con discapacidad postulan... nos falta información para tomar decisiones estratégicas” (Participante 3).

- **Presentación de los resultados en relación con el objetivo específico: “Proponer medidas de acción positiva para los procesos de selección en el sector público, orientadas a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad”.**

Estrategias palpables

En relación con las propuestas para implementar acciones positivas, la mayoría señaló que, aunque la ley establece un mandato claro sobre la inclusión de personas con discapacidad, no existen mecanismos operativos ni recursos suficientes que acompañen su cumplimiento real.

“La Ley 29973 nos obliga a contratar al menos el 5% de personas con discapacidad, pero no nos dice cómo lograrlo. No hay pautas, no hay herramientas. Solo es un número que aparece en las convocatorias, pero no se traduce en procesos accesibles” (Participante 1).

Acciones concretas de acción positiva en el proceso de selección.

A partir de esta crítica al marco normativo, surgieron propuestas específicas para mejorar los procesos de selección desde una lógica de acción afirmativa real y sostenida. Entre las más destacadas están: Diseñar convocatorias diferenciadas o específicas para PCD, sin que ello implique vulnerar el principio de meritocracia:

“Se pueden generar convocatorias exclusivas para ciertos puestos operativos o administrativos, y así cumplir la ley sin forzar procesos generales que no siempre se ajustan” (Participante 2)

Se debe destacar que los responsables de selección consideraron que se debe tener una base de datos inclusivo para personas con discapacidad para reclutamiento, así como realizar monitoreo para asegurar la participación:

“Tener una base de datos para saber que perfiles tienen...realizar seguimiento para que esté presente durante todo el proceso (Participante 3).

Alianzas necesarias con entidades

Los entrevistados también enfatizaron que la implementación efectiva de acciones positivas no puede recaer únicamente en las oficinas de personal o recursos humanos, sino que requiere de un trabajo articulado con otros organismos del Estado y la sociedad civil. Entre las propuestas más consistentes destacan: Articulación con CONADIS para brindar asesoría técnica, monitoreo y orientación normativa:

“Necesitamos que CONADIS sea parte del proceso, no solo un órgano consultivo. Deberían acompañar los concursos y validar que se cumplan criterios inclusivos” (Participante 4).

También mencionaron que debe haber una coordinación con SERVIR para la emisión de lineamientos específicos sobre cómo aplicar la acción positiva en los procesos regulados por la Ley del Servicio Civil: *“Todo el mundo tiene miedo de ir contra la meritocracia. SERVIR debería emitir una directiva que clarifique cómo aplicar estas medidas sin caer en ilegalidades”* (Participante 5).

5.2. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como finalidad comprender la viabilidad, percepción y aplicación de las acciones positivas en los procesos de selección del sector público, con miras a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad. A partir del análisis cualitativo de entrevistas a responsables de selección, se discuten a continuación los hallazgos organizados por cada objetivo específico.

Objetivo 1: Conocer cómo los responsables de los procesos de selección perciben la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas reflejan que, si bien existe una comprensión general sobre la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad, su aplicación práctica en el sector público sigue siendo débil, formalista y limitada. Se evidencia una visión predominantemente normativa de la inclusión, percibida más como un requisito legal que como un compromiso institucional. Además, se identificaron debilidades importantes en los procesos de selección, como la ausencia de adaptaciones específicas, la falta de preparación del personal de recursos humanos, la limitada difusión de convocatorias para personas con discapacidad y la escasa coordinación con entidades como el CONADIS. Si bien algunos responsables mencionaron el principio de meritocracia como fundamento de los procesos públicos, otros reconocieron la necesidad de implementar ajustes que garanticen una participación equitativa.

Estas percepciones coinciden con los hallazgos de Arteaga et al. (2023), quienes señalan que, en muchas instituciones públicas, la inclusión laboral de personas con discapacidad no ha superado el cumplimiento de cuotas mínimas legales, lo que

impide garantizar un empleo digno. Los resultados también se alinean con las conclusiones de Zarpán (2022), quien destaca la necesidad de aplicar estrategias de gestión pública enfocadas en fortalecer una cultura laboral inclusiva, establecer medidas de apoyo institucional, fomentar relaciones interpersonales positivas y adaptar los procesos de selección. Además, la investigación de Matute-Pinos y Bojórquez (2021) subraya que la mayoría de los sistemas de reclutamiento y selección carecen de directrices claras para promover la incorporación de personas con discapacidad. De igual manera, se refuerza lo propuesto por el modelo social de la discapacidad, que sostiene que la exclusión no proviene de la condición de la persona, sino de las barreras en el entorno físico, social y organizacional. Esta situación también evidencia una aplicación limitada del enfoque de igualdad sustantiva, que argumenta que, para lograr una verdadera equidad, se deben implementar medidas diferenciadas y compensatorias.

Objetivo 2: “Explorar la actitud y apertura de los encargados de selección de personal frente al uso de acciones positivas para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad.”

Los hallazgos muestran una actitud diversa entre los responsables de selección respecto al uso de acciones positivas como herramienta para fomentar la inclusión de personas con discapacidad en el sector público. Si bien una parte de los entrevistados expresó apertura hacia estas medidas y las valoró como un mecanismo necesario para compensar desventajas estructurales, también se identificaron resistencias, especialmente en relación con la idea del trato preferente. Algunos temen que este tipo de acciones puedan contradecir el principio de meritocracia o generar percepciones de injusticia. Además, se evidenció un desconocimiento generalizado sobre el concepto de acción positiva, el cual fue confundido con ajustes razonables en varios casos. Esta falta de claridad también se asocia con la ausencia de directivas específicas y de procesos de capacitación dirigidos al personal de recursos humanos, lo que limita la viabilidad de implementar estas medidas de forma adecuada.

Los resultados de esta investigación se alinean con estudios previos que reconocen el valor de las acciones positivas como herramientas fundamentales para alcanzar

una verdadera igualdad en el acceso al empleo. Paniagua (2023) advierte que su aplicación debe ser cuidadosamente contextualizada en los marcos legales y sociales para evitar efectos contraproducentes, mientras que Ku Yanasupo (1993) sostiene que estas medidas son necesarias para compensar las barreras estructurales que enfrentan las personas con discapacidad al buscar empleo. Asimismo, Sánchez-Girón (2022) destaca que la legalidad de estas acciones debe evaluarse bajo principios normativos claros, reafirmando que, aunque algunas personas puedan mostrarse en desacuerdo, su implementación es clave para construir una sociedad más justa e inclusiva.

Desde una perspectiva teórica, la acción positiva se fundamenta en el modelo de justicia de John Rawls, que promueve la redistribución de oportunidades para quienes se encuentran en desventaja, y en el enfoque de igualdad sustantiva, que defiende la necesidad de medidas diferenciadas para alcanzar una verdadera equidad. Estas ideas también se respaldan en la normativa internacional, especialmente en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la cual reconoce que la adopción de acciones afirmativas no constituye un privilegio, sino un mecanismo para garantizar la participación plena y efectiva en el ámbito laboral.

Objetivo 3: “Indagar los factores o condiciones que, según los responsables de selección de personal, permitirían implementar con éxito la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad.”

Los resultados obtenidos indican que los responsables de selección identifican una serie de condiciones institucionales necesarias para implementar con éxito medidas de acción positiva. Entre ellas destacan el compromiso real de la alta dirección, la existencia de lineamientos normativos claros, la necesidad de una cultura organizacional inclusiva y la articulación con organismos especializados como CONADIS. También se subrayó la importancia de contar con bases de datos accesibles y actualizadas de personas con discapacidad, así como la necesidad urgente de capacitaciones especializadas en temas de inclusión y derechos laborales. Esta visión revela que, para que las acciones afirmativas no sean solo una declaración formal, deben estar respaldadas por una estructura institucional

sólida y una estrategia transversal que involucre a todos los niveles de la entidad pública.

Al comparar los hallazgos mencionados con estudios previos, se observa una coincidencia con lo planteado por Puente y Huarcaya (2023), quienes identifican múltiples factores adversos en el proceso de contratación de personas con discapacidad, como barreras ambientales, normativas y actitudinales. También resaltan la importancia de una difusión inclusiva de las convocatorias laborales, utilizando medios accesibles, redes de contacto y alianzas estratégicas. De igual forma, Araujo (2023) destaca que las estrategias implementadas por el CONADIS tienen un impacto significativo en la inclusión laboral, lo que sugiere la necesidad de un acompañamiento institucional continuo. Asimismo, los resultados se relacionan con lo establecido por SERVIR (2024), al señalar que el principio de legalidad, si bien garantiza procesos transparentes y objetivos, también introduce limitaciones estructurales que restringen la flexibilidad y alargan los tiempos de los concursos públicos.

En ese sentido, los resultados refuerzan lo estipulado en la Ley N.º 29973, la cual establece la obligatoriedad de incluir laboralmente a las personas con discapacidad en el sector público, señalando además que las oficinas de recursos humanos deben recibir capacitación especializada para cumplir con dicha normativa. Esto evidencia que, para que las acciones positivas sean efectivas, deben existir condiciones mínimas institucionales, como la voluntad política, asignación de recursos adecuados y fortalecimiento de capacidades técnicas del personal involucrado en los procesos de selección.

Objetivo 4: “Proponer medidas de acción positiva para los procesos de selección en el sector público, orientadas a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad.”

Los hallazgos muestran que, si bien los responsables de selección reconocen la obligación legal de incluir personas con discapacidad en el sector público, perciben un vacío importante en cuanto a herramientas operativas y directrices concretas para cumplir este mandato. Frente a ello, propusieron una serie de medidas de

acción positiva como convocatorias diferenciadas, generación de bases de datos especializadas, adaptación de los procesos de evaluación y monitoreo del cumplimiento de cuotas. También destacaron la necesidad de articularse con entidades como CONADIS y SERVIR para contar con apoyo técnico y normativo. La propuesta de acciones afirmativas específicas fue bien recibida, siempre que no se perciban como una amenaza a la meritocracia, sino como estrategias para garantizar una igualdad real de oportunidades.

Los resultados de esta investigación también encuentran puntos de contraste y tensión cuando se analizan desde la teoría de Nozick, quien plantea una visión liberal de la justicia centrada en la libertad individual. Desde esta perspectiva, las acciones positivas pueden resultar problemáticas, ya que implican tratar a las personas como medios para alcanzar un fin colectivo, lo que podría interpretarse como una limitación a la meritocracia y a la autonomía de los individuos. Esta crítica sugiere que las intervenciones que buscan corregir desigualdades históricas deben evaluarse cuidadosamente para no generar nuevas formas de injusticia o desequilibrio, especialmente en entornos donde la igualdad de condiciones se asocia exclusivamente al trato uniforme, sin considerar desigualdades estructurales.

No obstante, desde un enfoque normativo y técnico, los resultados también se alinean con los principios establecidos por SERVIR (2024), que destaca la necesidad de asegurar que los procesos de selección sean transparentes, basados en la meritocracia y el acceso igualitario. Asimismo, coinciden con lo establecido en la Ley General de la Persona con Discapacidad (Ley N.º 29973), que define responsabilidades específicas tanto para SERVIR como para CONADIS en la promoción de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. Considerando que no existe hasta la fecha una descripción concreta de acciones positivas aplicadas a los procesos de selección, esta investigación propone una Guía de Acción Positiva, que se presenta como una herramienta inicial para orientar la implementación efectiva de estas medidas en las entidades públicas. Esta guía, anexa al presente trabajo, busca llenar un vacío normativo y operativo, ofreciendo lineamientos claros y adaptables al marco legal vigente.

5.3. Conclusión general

La presente investigación permitió evidenciar que, si bien existe un reconocimiento general sobre la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público, su implementación real continúa siendo limitada, formal y desvinculada de una estrategia institucional efectiva. Los responsables de los procesos de selección mostraron una apertura moderada hacia el uso de medidas de acción positiva, pero también expresaron confusión conceptual, desconocimiento normativo y temor frente a la posible afectación del principio de meritocracia. A pesar de ello, se identificó una disposición favorable para avanzar hacia una inclusión más activa, siempre que se garantice el respaldo normativo, la capacitación del personal de recursos humanos y la articulación con entidades como CONADIS y SERVIR. Asimismo, se propusieron medidas concretas para hacer operativas las acciones positivas, tales como convocatorias específicas, bases de datos inclusivas y lineamientos técnicos que guíen su aplicación, lo que demuestra que los actores entrevistados reconocen la necesidad de avanzar hacia una igualdad de oportunidades efectiva.

No obstante, la investigación también enfrentó algunas limitaciones. Por un lado, la sensibilidad del tema y la condición de “funcionarios públicos” de los participantes generaron ciertas reservas en las respuestas, lo cual podría haber influido en la profundidad de las declaraciones. Asimismo, el estudio se centró únicamente en una muestra reducida de responsables de selección en determinadas entidades públicas, por lo que sus resultados no son generalizables al conjunto del aparato estatal. Además, se identificó la escasa existencia de bibliografía específica sobre la relación entre acciones positivas y procesos de selección en el contexto peruano, lo que evidenció la necesidad de seguir explorando este campo. En ese sentido, este estudio debe entenderse como un primer paso hacia futuras investigaciones más amplias y comparativas, que permitan consolidar una propuesta técnica, normativa e institucional para garantizar el cumplimiento efectivo del derecho al trabajo de las personas con discapacidad.

Conclusiones

1. Los resultados evidencian que los responsables de selección en el sector público tienen una comprensión general de la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad; sin embargo, esta se percibe como lenta, condicionada por factores estructurales y con baja presencia efectiva en los procesos. La mayoría de los entrevistados reconoce que, si bien existe una normativa que respalda la inclusión, esta no se traduce en prácticas concretas, siendo aplicada de manera simbólica o meramente formal. Además, se observa una falta de sensibilización y preparación institucional que impide un abordaje integral del tema. A partir de estos hallazgos, se valida el supuesto específico 1, ya que las percepciones de los responsables son diversas y están fuertemente influenciadas por el nivel de conocimiento y el compromiso institucional de sus entidades.
2. El análisis de las entrevistas muestra que las actitudes hacia las acciones positivas son heterogéneas: algunos responsables de selección expresan apertura y disposición para su implementación, mientras que otros manifiestan desconocimiento, confusión o incluso resistencia, asociando estas medidas con privilegios que afectarían la meritocracia. Se constató una clara necesidad de formación conceptual y normativa, ya que muchos participantes confundieron las acciones positivas con ajustes razonables, lo que evidencia vacíos en la comprensión del enfoque. Con base en estos resultados, se valida parcialmente el supuesto específico 2, pues, aunque hay disposición en algunos casos, la apertura depende directamente del nivel de conocimiento y del respaldo institucional, que aún es limitado en muchas entidades.
3. Los resultados demuestran que los responsables de selección reconocen la necesidad de ciertas condiciones clave para implementar con éxito medidas de acción positiva, entre ellas: respaldo político e institucional, capacitación técnica al personal de recursos humanos, lineamientos normativos claros, acompañamiento de entidades especializadas como CONADIS, y una base

de datos accesible y confiable sobre personas con discapacidad. Estas condiciones son vistas como imprescindibles para garantizar procesos inclusivos sostenibles y efectivos. En consecuencia, se valida plenamente el supuesto específico 3, ya que los propios entrevistados identificaron los factores que facilitarían la implementación real de acciones positivas, confirmando su relevancia y urgencia.

4. A partir de las percepciones, actitudes y condiciones recogidas en las entrevistas, fue posible diseñar una propuesta de guía de implementación de acciones positivas contextualizada al marco del sector público peruano. Esta propuesta recoge medidas concretas, como convocatorias inclusivas, articulación con entidades clave, fortalecimiento de capacidades y generación de herramientas operativas para garantizar una participación equitativa. La ausencia de antecedentes normativos o técnicos sobre acciones positivas en procesos de selección también motivó esta propuesta, dándole un carácter pionero. Por lo tanto, se valida el supuesto específico 4, al demostrar que es viable plantear medidas adaptadas al contexto institucional actual, con base en las necesidades y opiniones expresadas por los actores entrevistados.

Recomendaciones

1. Fomentar el apoyo activo de la alta dirección y las autoridades del sector público. Esta investigación revela que una de las principales barreras para la implementación efectiva de las medidas de acción positiva es la falta de compromiso institucional y apoyo de la alta dirección en las entidades públicas. Se recomienda que las altas autoridades del sector público, como los directores de recursos humanos y los líderes institucionales, asuman un compromiso explícito con la inclusión laboral de personas con discapacidad. Esto debe incluir la asignación de recursos específicos, la creación de políticas claras de acción positiva y la integración de la inclusión como una prioridad en los planes estratégicos de cada institución. Este apoyo desde la alta dirección es fundamental para establecer un compromiso institucional firme, como señalan estudios previos sobre la importancia del liderazgo organizacional en la implementación de políticas inclusivas.
2. Implementar un programa integral de sensibilización y capacitación en recursos humanos. Como parte de la estrategia para mejorar la implementación de la Ley N.º 29973 y las medidas de acción positiva, es esencial capacitar y sensibilizar al personal de recursos humanos de las entidades públicas. Los responsables de selección destacaron la falta de formación específica en discapacidad, lo que limita la efectividad de los procesos de selección. Se recomienda desarrollar un programa integral de sensibilización que incluya talleres, seminarios y materiales educativos sobre diversidad e inclusión. Este programa debe ser obligatorio para todos los involucrados en los procesos de selección, desde los encargados de evaluar hasta los equipos de recursos humanos. Además, la capacitación debe abordar aspectos clave como la adaptación de procesos de selección, el uso de tecnologías accesibles, y la creación de entornos laborales inclusivos.
3. Iniciar la construcción de alianzas interinstitucionales para fortalecer el proceso de inclusión laboral. Como esta investigación ha mostrado, una de las condiciones necesarias para la implementación exitosa de medidas de

acción positiva es la colaboración estrecha con organizaciones externas especializadas, como CONADIS o asociaciones de personas con discapacidad. Se recomienda que las entidades públicas inicien la construcción de alianzas estratégicas con estas organizaciones para recibir asesoría técnica y soporte en la adaptación de sus procesos de selección y contratación. Además, estas alianzas podrían ser un medio eficaz para canalizar recursos y herramientas que faciliten la integración de personas con discapacidad, promoviendo una mayor articulación entre el sector público y las entidades especializadas. Este enfoque colaborativo podría mejorar la calidad de los procesos y garantizar que las medidas de acción positiva se implementen de manera efectiva.

4. Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación continua como paso hacia una implementación escalable. Finalmente, dada que esta investigación es un primer paso hacia la implementación de acciones afirmativas más efectivas, se recomienda que las entidades públicas establezcan un sistema de monitoreo y evaluación continua de las políticas y acciones implementadas. Este sistema debería estar orientado a evaluar el impacto real de las medidas de acción positiva sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad, con indicadores de éxito bien definidos, como el número de personas contratadas, la satisfacción de los empleados con discapacidad y la mejora de su integración en el entorno laboral. La evaluación continua permitirá hacer ajustes necesarios a lo largo del tiempo y garantizar que las medidas sean efectivas y sostenibles. Además, los resultados de estos procesos deben servir como base para ajustes normativos y operativos que fortalezcan las políticas públicas en el futuro, dando paso a un proceso de mejora continua.
5. Se sugiere promover y continuar con investigaciones futuras centradas en la implementación de acciones positivas en los procesos de selección del sector público, a fin de profundizar el análisis, explorar su aplicabilidad en distintos niveles de gobierno y generar evidencia empírica que oriente la toma de decisiones inclusivas. En ese sentido, es fundamental que entidades rectoras como CONADIS y SERVIR asuman un rol activo y articulado en el desarrollo

de esta estrategia, emitiendo lineamientos técnicos y normativos que permitan operativizar las acciones positivas sin contradecir el principio de meritocracia, asegurando que las personas con discapacidad accedan a oportunidades laborales dignas y equitativas. La participación de estas instituciones es clave para fortalecer el enfoque de igualdad sustantiva y garantizar el cumplimiento efectivo de la Ley N.º 29973.

Referencias Bibliográficas

- Araujo, S. (2023). *Influencia de las estrategias de gestión pública en la inclusión laboral de personas con discapacidad* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0e1b5df7-0d3f-40cd-9a63-f55ba5c772ff/content>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Editorial Episteme. https://www.researchgate.net/publication/301894369_el_proyecto_de_investigacion_6a_edicion
- Arriola, M. (2016). *Creación y adaptación de puestos de trabajo para personas con discapacidad en hoteles 5 estrellas de Lima Metropolitana*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USIL_f32cb2e2eb668a3cc7a65d29e5fef_a71/Details
- Arteaga, A., Silva, X. y Véliz, M. (2023). El empleo protegido a favor de las personas con discapacidad en el sector privado ecuatoriano. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(3), 462–482. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072023000300202&lang=es
- Bulnes, D. (2014). *Propuesta de mejora para el reclutamiento, selección e inducción de personas con discapacidad física en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, Chiclayo 2013* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/819>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carrillo, M. (2021) *Los principios de igualdad de oportunidades, de igualdad de trato y de no discriminación, en el Anteproyecto de Ley General del Trabajo*. https://www.spdtss.org.pe/articulos_laborem/los-principios-de-igualdad-de-oportunidades-igualdad-de-trato-y-de-no-discriminacion-en-el-anteproyecto-de-la-ley-general-del-trabajo/
- Castillón, N., y Olazaval, J. (2024). *Barreras que impiden el ingreso laboral de las personas con discapacidad sensorial auditiva dentro del sector industrial peruano en la actualidad* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/199905>
- Céspedes, G. (2005) *La Nueva Cultura de la Discapacidad y los Modelos de Rehabilitación*. Revista Aquichan. Chía, año 5, número 1.
- Cortez, J. (2015). *Análisis de las principales medidas implementadas por el Estado peruano para promover el acceso al empleo de las personas con discapacidad* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6903>
- CONADIS (2018). Nota Informativa: Personas con discapacidad participan de las Elecciones Regionales y Municipales 2018. <https://www.conadisperu.gob.pe/notas->

[informativas/personas-con-discapacidadparticipan-de-las-elecciones-regionales-y-municipales-2018](#)

CONADIS (2019). Aproximaciones sobre discapacidad en el Perú. Informe estadístico multisectorial. Consejo Nacional Para La Integración de La Persona Con Discapacidad, 136. <https://www.conadisperu.gob.pe/observatorio/biblioteca/informe-estadisticomultisectorial-aproximaciones-sobre-la-discapacidad-en-el-peru/>

Congreso de la República del Perú. (2012). *Ley N° 29973: Ley General de la Persona con Discapacidad*. El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-n-29973-ley-general-de-la-persona-con-discapacidad-ley-n-29973-1180903-1/>

Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley N° 28175: Ley Marco del Empleo Público*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/28175-ley-marco-del-empleo-publico>

De Asís, R. (2007). *Derechos humanos y discapacidad: Algunas reflexiones derivadas del análisis de la discapacidad desde la teoría de los derechos*. Universidad Carlos III de Madrid. <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/f51e4bac-6eee-4ef9-a872-f3867b4a7f47/content>

Díaz, L., Bastías, C., Alarcón, S., y Ritz, K. (2021). Regulación de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector privado de Iberoamérica: Una evaluación desde la convención. *Revista Chilena de Derecho*, 48(3), 25–54. <https://doi.org/10.7764/R.483.2>

Durand, M. (2022) Evolución de las acciones afirmativas: Estados Unidos de América y Latinoamérica. *Revista Jurídica de la Universidad de Palermo*, 20(2), 107–117. https://www.palermo.edu/derecho/revista_juridica/pub-20-2/Revista_Juridica_Ano20-N2_05.pdf

Escobar, E. (2021). *Inserción laboral en instituciones públicas de las personas con discapacidad física – provincia de Huancayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/7967>

Flores, G. (2020). *Inserción laboral de personas con discapacidad en las entidades públicas de la provincia de Rioja, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín].

Franco, S. (2019). *Percepciones sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en una tienda por departamento del sector retail* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14651>.

Fundación Descúbreme. (2022, enero). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para el sector público*. <https://www.descubreme.cl/wp-content/uploads/2022/01/Guia-de-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-para-el-sector-publico.pdf>

Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>

- Gómez, C. (2001). La profesionalización del Servicio Público por Competencias: experiencias comparadas. UANL, 2009. Monterrey: UANL. <http://eprints.uanl.mx/10271/1/Revisado%20Administraci%C3%B3n%20final3.pdf>
- Guzmán, J. y Pinilla, C. (2022) Diseño de estrategias para la inclusión laboral de personas con diversidad funcional cognitiva en la segunda ciudad más importante del Huila. *El Ágora USB*, 22(2), 632–665. <https://doi.org/10.21500/16578031.6262>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- INFOBAE (2024). Trabajadores con discapacidad en el Perú: Solo nueve de 143 entidades públicas cumplieron con la cuota laboral en 2023. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/29/trabajadores-con-discapacidad-en-el-peru-solo-nueve-de-143-entidades-publicas-cumplieron-con-la-cuota-laboral-en-2023/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA): Caracterización de la población con discapacidad*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6051578/5357753-peru-caracterizacion-de-las-condiciones-de-vida-de-la-poblacion-con-discapacidad-2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Perfil sociodemográfico de la población con discapacidad, 2017*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1582/
- Iribarne, M. (2014). Acción positiva. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 6, 211–216. <https://revistas.ucatolica.edu.co/index.php/culturadelalegalidad/article/view/1862>
- Ku Yanasupo, L. (2011). Acciones afirmativas en el ámbito laboral: Una respuesta a la necesidad de tutela de las minorías en democracia. *Derecho & Sociedad*, (37), 184–195. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/13171>
- López, C. (2021). *La contratación preferente que busca promover la composición equitativa de hombres: ¿Es constitucional?* [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13195/Lopez_Gomez_%20Carlos_%20Martin.pdf?sequence=1&isAllowed=
- Maizares, N. (2015). El “modelo social de la discapacidad”: Algunas notas para su discusión en Argentina. *XI Jornadas de Sociología*. Universidad de Buenos Aires.
- Mairal, P. (2020). Innovación pública: Una propuesta de análisis de los factores que inciden en los procesos de innovación en el sector público local. <https://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/68849/4564456553802>
- Martínez, M. y Esteve, C. (2021). *Accesibilidad digital y discapacidad: Estudio desde una perspectiva centrada en las personas*. Revista Española de Discapacidad, 9(2), 1–20. <https://doi.org/10.16925/redis.v9i2.795>

Martínez, M. del C. (2010). *Personas con discapacidad intelectual: Igualdad jurídica, protección asistencial y asistencia sanitaria*. Foro, Nueva época, 11-12, 293–318. Recuperado de <https://www.academia.edu/37742895>

Matute-Pinos, K., y Bojórquez, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. *Ingenius*, 26, 41–48. <https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2021). *Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2024). *Perfil de capacidades-habilidades*. <https://discapacidad.trabajo.gob.pe/gestion-del-servicio-de-empleo/perfil-de-capacidades-habilidades/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2025). *Bolsa de Empleo del MINTRA: Servicios de orientación sociolaboral e inclusión digital*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/mtpe>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2022) Ley N.º 21.275:. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1150763>

Mondy, R., y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

Nozick, R. (1988). *Anarquía, Estado y Utopía* (trad. Rolando Tamayo y Salmorán). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1974) <https://archive.org/details/nozick-robert.-anarquia-estado-y-utopia-1988>

Organización de los Estados Americanos. (1999). *Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad*. Recuperado de <https://oas.org/Juridico/spanish/tratados/a-65.html>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Discapacidad y trabajo*. <https://www.ilo.org/es/resource/discapacidad-y-trabajo>

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Discapacidad y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

Palacios, A. (2008) El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Cinca, Madrid. <https://pronadis.mides.gub.uy/innovaportal/file/32232/1/el-modelo-social-de-discapacidad.pdf>

Palacios, A., & Bariffi, F. (2007). La discapacidad como una cuestión de derechos humanos. Una aproximación a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. <https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/colecciones/Discapacidad.pdf>

Paniagua, G. (2023). *La constitucionalidad de la discriminación positiva en el derecho laboral español* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación a Distancia] <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/71158/TFG%20Paniaga%20San%20Millan%2c%20Gonzalo.pdf?sequence=1>

Pérez-Botina, F., Erazo-Burbano, A., Matabanchoy-Salazar, J. y Bastidas-Jurado, C. (2022). Constructos psicológicos relacionados con los procesos de inclusión laboral en personas en condición de discapacidad: una revisión sistemática en Latinoamérica. *Revista Eleuthera*, 24(1), 21–44. <https://doi.org/10.17151/eleu.2022.24.1.2>

Puente, A., & Huarcaya, C. (2023). *Factores que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del proceso de reclutamiento y selección: Caso de estudio: Sodimac* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://hdl.handle.net/20.500.12404/25246>

Ramírez, G. (2023). Las acciones afirmativas y criterios sobre su aplicación en Latinoamérica. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(Esp. 2), 151–161. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778126017.pdf>

Rascón, R. (2010). *Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal en el Instituto de la Defensa Pública Penal* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2223_in.pdf

Rawls, J. (2006). *Teoría de la justicia* (trad. María Dolores González). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1971) <https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2019/12/doctrina48358.pdf>

Reyes, J. (2024). *Propuesta de incorporación de la perspectiva de inclusión laboral a personas en condición de discapacidad* [Trabajo de especialización, Universidad Uniagustiniana,]. Repositorio Uniagustiniana. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/a865c128-d31b-4c0e-950d-b387f1634085>

Rodas, I., Romero, P., y Astudillo, D. (2022). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(2), 178–192. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182022000200368&lang=es

Sánchez-Girón, B. (2022). El nuevo tratamiento de las medidas de acción positiva en la Ley 15/2022. *Pontificia Comillas ICADe*. [PDF recuperado de archivo local]

SERVIR. (2014) Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 238-2014-SERVIR-PE: - <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118569-238-2014-servir-pe>

SERVIR. (2020). Instrumentos para la contratación CAS. <https://www.servir.gob.pe/rectoria/preguntas-frecuentes/instrumentos-para-la-contratacion-cas/>

Seoane, J. (2011) ¿Qué es una persona con discapacidad? *Ágora: Papeles de Filosofía*, 30(1), 143–161. <https://doi.org/10.15304/agora.30.1.7386>

Soria, P. y Carpio, M. (2018). *El derecho a la igualdad de oportunidades laborales* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Telesup]. <https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/1053>

Suárez, B. (2016) *Empleabilidad: Análisis del concepto*. Revista de Investigación en Educación, 14(1), 1–20. Recuperado de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-privada-del-norte/comportamiento-organizacional/empleabilidad-analisis-de-concepto/70912464>

Tomada, C., Sileoni, A., Deibe, E., Barroetaveña, M., Barasatian, S., Díaz de Tapia, M., Almandoz, M. y Barba, E. (2013). *Construir futuro con trabajo decente* <https://studylib.es/doc/7362863/descargar-explora-trabajo-decente.-cuaderno-de-trabajo>

Zarpán, R. (2022). *Estrategia de gestión pública para la inclusión de las personas con discapacidad en la Municipalidad Distrital de Tumán* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79027/Zarpan_RRM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: "Acción positiva en el proceso de selección para la inclusión laboral de personas con discapacidad en las entidades del sector público de Lima Metropolitana, 2025"				
Formulación del problema	Objetivo	Supuesto	Categorías / Sub Categorías	Metodología / Muestra
General	General	General		
¿Cuáles son las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana?	Explorar las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, con el fin de fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana.	Se asume que los responsables de selección de personal en el sector público de Lima Metropolitana tienen una percepción limitada sobre las acciones positivas y que su implementación para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad depende de factores como el conocimiento del enfoque, el apoyo institucional y la disposición personal a aplicar estas medidas.	Categorías 1 Acciones Positiva en el proceso de selección Sub Categorías Inclusión Laboral Actitud sobre Acción Positiva Categorías 2 Inclusión Laboral Factores y Condiciones Propuesta de Acción	Tipo y Alcance: Exploratorio. Enfoque: Cualitativo. Diseño: Fenomenológico Donde: M= 6 Responsables de los procesos de selección las Oficinas de Recursos Humanos. Técnica: Entrevista.
Específicos	Específicos	Específicos		
¿Cómo perciben los responsables de los procesos de selección la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público? ¿Qué actitudes y nivel de apertura muestran los encargados de selección de personal del sector público frente a la implementación de acciones positivas como estrategia para promover la inclusión laboral de personas con discapacidad?	Conocer como los responsables de los procesos de selección perciben la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público. Explorar la actitud y apertura de los encargados de selección de personal frente al uso de acciones positivas para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad.	Supuesto 1: Se supone que los responsables de los procesos de selección en el sector público tienen percepciones diversas sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, influenciadas por su experiencia previa, nivel de conocimiento sobre el tema y el compromiso institucional de sus entidades. Supuesto 2: Se presume que los encargados de selección de personal en el sector público muestran diversas actitudes y niveles de apertura hacia la		
¿Qué factores o condiciones consideran los responsables de	Indagar los factores o condiciones que, según los responsables de			

<p>selección de personal del sector público como necesarios para implementar con éxito medidas de acción positiva que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad?</p> <p>¿Qué medidas de acción positiva podrían proponerse, a partir de las percepciones y necesidades identificadas, para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad en los procesos de selección del sector público?</p>	<p>selección de personal, permitirían implementar con éxito la acción positiva como estrategia para la inclusión laboral de personas con discapacidad.</p> <p>Proponer medidas de acción positiva para los procesos de selección en el sector público, orientadas a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad.</p>	<p>implementación de acciones positivas, influidos por su grado de conocimiento, experiencia previa con inclusión laboral y el respaldo institucional existente.</p> <p>Supuesto 3: Se supone que los responsables de selección de personal consideran que la implementación efectiva de medidas de acción positiva para la inclusión laboral de personas con discapacidad requiere ciertas condiciones, como el respaldo institucional, la capacitación del personal, el conocimiento del enfoque y la existencia de lineamientos claros.</p> <p>Supuesto 4: Se supone que, a partir de las percepciones, actitudes y condiciones identificadas en los responsables de selección de personal, es posible proponer medidas de acción positiva viables y contextualizadas que contribuyan a mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.</p>		
---	---	--	--	--

Anexo 2: Instrumento

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo General:

Explorar las percepciones, actitudes y condiciones que influyen en la posible implementación de medidas de acción positiva por parte de los responsables de selección de personal, con el fin de fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público de Lima Metropolitana.

Nombre y Apellidos:	
Entidad	
Cargo actual	
Tiempo de experiencia en el cargo actual	
Tiempo de experiencia en oficina de recursos humanos del sector público	

Preguntas

1. ¿Cuál es su percepción sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público?
2. ¿Qué aspectos o características cree que podrían mejorar en los procesos de selección para asegurar una mayor inclusión de personas con discapacidad en el sector público?
3. En el contexto de la inclusión laboral, ¿qué le parecería la idea de aplicar medidas específicas que favorezcan la participación de personas con discapacidad en los procesos de selección, incluso si implican un tratamiento preferente o diferenciado?
4. Las acciones positivas son estrategias diseñadas para compensar desigualdades históricas y promover la igualdad de oportunidades para grupos excluidos, como las personas con discapacidad. ¿Qué opinión le genera este enfoque aplicado a los procesos de selección en el sector público?
5. ¿Qué tan dispuesto/a se sentiría usted y su entidad para implementar este tipo de medidas si estuvieran alineadas con la normativa y orientadas a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad?
6. Desde su experiencia, ¿qué condiciones o factores consideras necesarias para que se pueda implementar una medida como la acción positiva en los procesos de selección?

7. ¿Qué rol debería cumplir la Alta Dirección para que una estrategia como la acción positiva funcione de manera efectiva dentro del sector público?
8. ¿Qué rol cree que deberían cumplir los equipos de Recursos Humanos y las unidades de organización de las entidades públicas para que medidas como la acción positiva se apliquen correctamente y generen impacto en la inclusión de personas con discapacidad?
9. Si se implementaran medidas de acción positiva en los procesos de selección, ¿qué acciones concretas considera que serían más efectivas para promover la inclusión de personas con discapacidad?
10. ¿Qué entidades consideras que serían los principales aliados para implementar medidas de acción positiva en los procesos de selección, y cómo podrían contribuir a garantizar su éxito?

Gracias por su participación

Modelo de Guía de Análisis Documental

Criterios de Análisis	Descripción	Resumen
1. Identificación del Documento		
2. Aspectos Normativos y Legales		
3. Acciones y Procedimientos		
4. Evaluación y Seguimiento		
5. Barreras Identificadas		
6. Cumplimiento y Responsabilidad		
7. Perspectiva de Inclusión		
8. Conclusiones y Recomendaciones		
9. Observaciones Adicionales		

Instrumento: Modelo de Guía de Observación de Conductas

Criterios de Observación	Descripción	Apreciación
Seguridad en Sí mismo		
Actitud positiva		
Denota conocimientos del proceso de selección		
Denota conocimiento sobre Inclusión de PCD		
Observaciones Adicionales		

Anexo 3: Propuesta para la Implementación de Acciones Positivas en los Procesos de Selección del Sector Público

La inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público, pese a estar amparada por un marco normativo como la Ley N.º 29973, continúa enfrentando barreras estructurales, culturales y operativas que limitan su realización efectiva. A través del presente estudio, se ha evidenciado que muchas entidades públicas muestran buena disposición, pero carecen de directrices claras, herramientas prácticas y respaldo institucional suficiente para implementar verdaderas acciones afirmativas.

En este contexto, resulta necesario y urgente pasar del reconocimiento formal del derecho a la inclusión laboral, a su ejercicio real y medible. La implementación de medidas de acción positiva ya no puede posponerse, pues cada proceso de selección realizado sin criterios inclusivos perpetúa las desigualdades y debilita el mandato constitucional de no discriminación.

Si no se hace ahora, ¿cuándo? Seguir esperando las “condiciones ideales” es, en sí mismo, una forma de exclusión. Es momento de asumir que las transformaciones inclusivas requieren decisión política, ajustes razonables y compromiso institucional.

Esta propuesta busca justamente eso: ofrecer una guía operativa, basada en evidencia, alineada al marco legal y adaptada al contexto de las entidades públicas, para que la inclusión laboral de personas con discapacidad deje de ser un pendiente y se convierta en una realidad concreta, medible y sostenible.

Objetivo de la propuesta

Establecer una estrategia operativa para que las entidades públicas puedan implementar medidas de acción positiva en sus procesos de selección, promoviendo la inclusión laboral de personas con discapacidad (PcD) en cumplimiento de la Ley N.º 29973 y los principios de igualdad de oportunidades.

Base Legal

- Ley N° 29973 – Ley General de la Persona con Discapacidad
- Reglamento D.S. N.º 002-2014-MIMP
- Ley del Servicio Civil N.º 30057

- Principios de acción afirmativa, ajustes razonables, igualdad sustantiva y no discriminación

Principios rectores

- Igualdad de oportunidades
- Meritocracia con equidad
- Inclusión efectiva
- Temporalidad y razonabilidad de las acciones afirmativas
- Participación y enfoque de derechos

Fases de implementación

Fase 1: Diagnóstico institucional

- Identificación de la situación actual de inclusión en la entidad.
- Revisión de procesos pasados para detectar barreras (arquitectónicas, comunicativas, actitudinales).
- Registro de PCD contratadas y de postulaciones anteriores.

Fase 2: Planificación de acciones afirmativas

- Elaboración de un Plan anual de inclusión laboral.
- Definición de objetivos, responsables y cronograma.
- Aprobación institucional con respaldo de la alta dirección.
- Inclusión del plan en el Plan de Recursos Humanos y documentos de gestión interna.

Listado de acciones afirmativas por etapa del proceso de selección

Etapa del proceso	Medida de acción positiva	Detalles clave
Convocatoria	Reserva de al menos 5% de plazas para PCD	Conforme a Ley N.º 29973
	Difusión en redes de PCD y medios accesibles.	CONADIS, OMAPED, organizaciones aliadas
	Redacción accesible e inclusiva en las bases	Lenguaje claro, formatos adaptados
	Inclusión de criterios funcionales en requisitos	Eliminar barreras injustificadas
	Crear una bolsa de trabajo exclusiva para PCD	Donde se guarde los cvs de PCD
	Utilizar la base de datos del Sistema Nacional del Empleo para identificar perfiles y mejorar la difusión.	Alianza con el MTPE
	Permitir que puedan postular por canales adicionales fuera del sistema digital principal.	Acceso diverso

	Elaborar perfiles de puestos diseñados específicamente para PCD, con enfoque funcional	Análisis de Puestos
	Colocar en los avisos de convocatoria mensajes explícitos sobre diversidad e inclusión;	Motivación para postular
Evaluación	Bonificación de puntos por discapacidad	Ej. 15% o más sobre puntaje final
	Ajustes razonables en pruebas y entrevistas	Tiempo adicional, formatos adaptados, apoyo técnico
	Alternativas de evaluación equivalentes	Entrevistas orales, uso de intérpretes, lectores
	Asegurar el monitoreo del proceso de selección para garantizar que participen activamente en todas las etapas	Asegurar la participación de PCD
	Otorgar una bonificación parcial y progresiva a lo largo del proceso de selección	Motivación creciente
	Conformar una comisión interna para la inclusión laboral dentro de cada entidad;	Apoyo constante
Incorporación	Tutor laboral para periodo de inducción	Acompañamiento adaptado
	Adecuación del puesto de trabajo	Tecnológica, física o relacional
	Jornada flexible si se requiere	Adaptación razonable al tipo de discapacidad
Capacitación	Formación obligatoria para RRHH y evaluadores	En discapacidad, inclusión y sesgos
	Sensibilización institucional	Campañas, afiches, charlas participativas
	Establecer una certificación de inclusión laboral para las oficinas de recursos humanos, como incentivo institucional para el cumplimiento sostenido de políticas inclusivas	Fortalecer la ORH

Fase 3: Implementación del proceso adaptado

- Aplicación del proceso de selección con las medidas afirmativas activadas.
- Comunicación directa con los postulantes PCD para garantizar acciones afirmativas.
- Coordinación con áreas de TI, Logística, y Legal para implementación efectiva.

Fase 4: Acompañamiento y adaptación laboral

- Asignación de mentores o tutores laborales para seguimiento.
- Evaluación de necesidades de adaptación del entorno de trabajo.
- Seguimiento de la satisfacción del trabajador con discapacidad y del equipo.

Fase 5: Evaluación y mejora continua

- Indicadores de seguimiento: número de PCD postulantes, contratadas, ajustes realizados, satisfacción.
- Revisión anual del plan y propuesta de mejoras.

- Socialización de avances a nivel institucional

Condiciones necesarias para el éxito

- Compromiso de la alta dirección y liderazgo institucional.
- Asignación presupuestal mínima para implementar acciones positivas.
- Fortalecimiento del rol de RRHH como garante de la inclusión.
- Articulación con aliados estratégicos: CONADIS, SERVIR, organizaciones de PCD.

Resultados esperados

- Mayor participación y contratación de PCD en el sector público.
- Procesos de selección más inclusivos y accesibles.
- Cultura organizacional abierta, empática y alineada a los derechos humanos.
- Cumplimiento efectivo de la Ley N.º 29973 y mejora institucional sostenida.