



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Instituto de Gobierno y de Gestión Pública

Concordancias del perfil de puestos para la selección de personal en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017

Concordance of the job profile for the selection of personnel in the Irrigation Subsectorial Program, Lima, 2017

Línea de Investigación: Sistemas Administrativos del Estado

Recibido: 07 de febrero de 2017

Aprobado: 19 de mayo de 2017

57

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, del Ministerio de Agricultura, teniendo como objetivo, establecer cómo se reflejan las concordancias del perfil de puestos, para la selección de personal por contrato administrativo de servicios, con respecto al Manual de organización y funciones, 2017; para ello se utilizó la metodología cuantitativa de diseño descriptivo, comparativo, transeccional. Entre los resultados se tiene que, el 52% de la nómina de puestos pertenecientes a los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), no se encuentran en el Manual de Organización y Funciones (MOF) mientras que el 48% si coinciden con los puestos nominales en el MOF. En el MOF, el 12% requiere 4 competencias, y el 47% de los casos estudiados, requiere 7 competencias, mientras que, para los contratos CAS el 88% de los casos estudiados requiere 4 competencias. En el MOF, el 6% de los cargos si requieren bachilleres, mientras que en el CAS se requiere en el 21% de los casos. El 88% de los cargos en el MOF, requiere profesionales titulados, y en el CAS se requiere en el 78% de los casos. El 81% de los cargos, en el MOF requiere profesionales colegiados para el cargo, y en el CAS se requiere el 66% de los casos.

Palabras clave: *Contrato Administrativo de Servicios, Manual de Organización y Funciones, requisitos competencias.*

ABSTRACT:

The present research work was carried out in the Subsector Irrigation Program of the Ministry of Agriculture, with the objective of establishing how the concordance of the job profile is reflected, for the selection of personnel by administrative contract of services, with respect to the Manual of organization and functions, 2017; for this, the quantitative methodology of descriptive, comparative, transeccional design was used. Among the results, 52% of the list of posts belonging to the Administrative Services Contracts (CAS) are not found in the Organization and Functions Manual (MOF), while 48% if they coincide with the nominal positions. in the MOF. In the MOF, 12% require 4 competencies, and 47% of the cases studied require 7 competences, while for CAS contracts 88% of the cases studied require 4 competences. In the MOF, 6% of the positions do require bachelors, while in the CAS it is required in 21% of the cases. 88% of the positions in the MOF require qualified professionals, and in the CAS it is required in 78% of the cases. 81% of the positions, in the MOF, require professional members for the position, and in the CAS, 66% of the cases are required.

Keywords: *Administrative Contract of Services, Organization and Functions Manual, requirements, competences*

AUTOR

Autor1. Rosario Gladys Julián Mauricio.
Funcionaria del Ministerio de Agricultura y Riego, Lima, Perú. Correo: rosario_julian@yahoo.com

Autor2. Lourdes Campos Montes. Funcionaria del Ministerio de Agricultura y Riego, Lima, Perú. Correo: lourdescm24@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La (Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, 2011), considera que:

58

“Mediante Decreto Legislativo N° 1057, se regula el contrato administrativo de servicios como una modalidad de contratación especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado, no sujeta a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales y, mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, se aprobó el Reglamento de dicha norma...que, en cumplimiento a lo dispuesto por el Tribunal Constitucional, mediante Decreto Supremo N° 065-2011-PCM publicado el 27 de julio de 2011, se aprobaron modificaciones al Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 y se adicionaron otras disposiciones con el propósito de complementar dicha legislación; que, en el numeral 15-A.3 del artículo 15-A de la referida disposición se dispone, que la Autoridad Nacional del Servicio Civil — SERVIR dictará las reglas y/o lineamientos conforme a los cuales cada entidad deberá adecuar los instrumentos internos conforme a los cuales ejerce el poder disciplinario, y, asimismo, en su Única Disposición Complementaria Final se establece que SERVIR aprobará el modelo de convocatoria de la contratación administrativa de servicios y el modelo del contrato administrativo de servicios”.

El siglo XXI experimenta el desarrollo exponencial de la tecnología, principalmente de las tecnologías de establecimiento de redes de intercambio de información, como lo son las redes sociales (i.e. Facebook, Twitter, etc.). En un mundo globalizado como este es innegable la influencia de los medios de comunicación, así como la apertura constante de canales abiertos que permiten al público general emitir críticas y opiniones respecto a temas antes no difundidos. Además, se posibilita la discusión abierta, y ciertos tópicos que solían ser considerados como confidenciales salen a la luz.

El Perú no es ajeno a esta situación, en tanto las redes sociales empezaron a establecerse como espacios de crítica social, económica y política. Los sistemas de gestión estatal hicieron uso de estas redes como parte de una compleja estrategia de marketing con el objeto de mejorar la tan deteriorada imagen de las entidades del estado. Es a partir de la evolución de los procesos de gestión del recurso humano en el aparato estatal que se ha notado cierto nivel de desconfianza en los Procesos de Selección de personal en las entidades estatales, ya sea bajo el régimen CAS o en cualquiera de sus modalidades. La opinión pública es transparente, y se corresponde con lo que los servidores públicos experimentan en su día a día. La supuesta causa de esta situación radica en el cuestionable manejo de los perfiles como medida, la cantidad de postulantes a un puesto, la experiencia y formación académica claramente especificada para la ejecución de un perfil, entre otros. La complejidad de ciertos puestos para el aparato estatal deviene en el establecimiento de especificaciones complejas, las cuales no corresponden con la situación real de los postulantes, que además generan la impresión de direccionamiento del proceso para que una persona específica resulte ganadora. Como fue publicado en el reporte Titulado: “Denuncian que convocatoria CAS de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) fue dirigida” en él (Diario

Correo, 2016) el cual reporta una convocatoria realizada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) para el cargo de “Comunicador para el despacho Ministerial”, cuyo requisito mínimo eran de sobremanera particulares para postular a dicho cargo. El mencionado documento muestra que el perfil solicitado era de un bachiller en Derecho y/o Ciencia Política, el cual percibiría el sueldo de S/ 14 500 mensuales por tres meses, sin embargo, también solicitaban que éste haya obtenido al menos un premio relacionado a la publicidad o campañas comunicacionales trabajadas como prueba objetiva de la calidad de su trabajo.

Así mismo no es de extrañar que en varias organizaciones públicas los ganadores de los procesos sean profesionales que ya laboran en la institución particular. Se trata de una situación recurrente, comentada por los servidores públicos y cuyas evidencias radican, por ejemplo, en el establecimiento de puestos de carácter arbitrario que luego “desaparecen” desde su nomenclatura o funciones. A largo plazo, la gestión del recurso humano resulta en puestos que no son coherentes con el cargo, en tanto que los Términos de Referencia (TDR) no responden a las verdaderas necesidades y/o requisitos indispensables para la correcta ejecución de un puesto. Además, los perfiles de puesto y TDR existentes serán modificados sin la discreción oportuna, acomodándolos a la entidad y al perfil profesional de la persona que, por intereses de terceros, se necesita para el puesto.

En tal sentido, se hace necesaria evaluar las concordancias del perfil de puestos, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima, para orientar la mejora en los procesos de gestión del recurso humano, principalmente en la selección.

Teniendo en cuenta la realidad problemática, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

OG. Establecer cómo se reflejan las concordancias del perfil de puestos, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, con respecto al Manual de organización y funciones, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima, 2017.

Objetivos Específicos

O1. Determinar cómo se reflejan las concordancias de la nómina de puestos, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, con respecto al Manual de organización y funciones, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima, 2017.

O2. Determinar cómo se reflejan las concordancias de los requisitos de experiencia, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, con respecto al Manual de organización y funciones, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima, 2017

O3. Establecer cómo se reflejan las concordancias de las competencias, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, con respecto al Manual de organización y funciones, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima, 2017

O4. Estimar cómo se reflejan las concordancias de grados, y títulos, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, con respecto al Manual de organización y funciones, en el

Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima, 2017

Importancia de la investigación

60 La importancia de la investigación radica en comprobar si la selección de personal CAS, fue correcta, verificando si el perfil – puesto – cargo son coherentes en vista que en mucho de los casos, los postulantes se queja de que los procesos de selección de personal CAS, son inadecuados y direccionados a personas que no tienen el perfil necesario para el puesto – cargo, colocando en el TDR requerimientos, innecesarios e inconsistentes que solo el personal a quien está direccionado puede cubrir.

Este conocimiento es importante puesto que con ello se pueden buscar nuevos enfoques para evitar procesos de selecciones dudosas, y eligiendo así a las personas más adecuadas para el puesto y/o cargo. Esta investigación beneficiará a toda la población, pues al laborar las personas más adecuadas, se brindará un servicio más eficiente y eficaz, así mismo la meritocracia generará una competencia justa y alturada entre los postulantes e incentivará al desarrollo de los profesionales.

Por otro lado, se encontraron antecedentes internacionales entre los cuales destacan, (Hanze, 2009), en su tesis, concluye que, “la calidad de servicio que se ofrece al turista en Esmeraldas es considerada como regular por los hoteleros debido a que son conscientes de que no se han tomado medida preventivas ni corregidas en búsqueda de soluciones para mejorar y que todo el sector en conjunto debe buscar alternativas de desarrollo y superación organizacional de sus miembros”. Por otro lado (Buenaño, 2014), en su tesis, concluye que: “es necesario la elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo en CONDRAIARSA S. A, puesto que la empresa no posee estos instrumentos de suma importancia y por ende carece de un adecuado manejo de personal”. Según (Salazar, 2011), en su investigación sostiene entre las conclusiones que; “el sistema de reclutamiento y selección de recurso humano, permitió aumentar el rendimiento y desempeño en los puestos de trabajo, el proceso de reclutamiento y selección de recurso humano es una guía, que describe los métodos, normas, procedimientos para la integración eficiente del candidato apto para el puesto idóneo de trabajo”.

Asimismo, entre los antecedentes internacionales se encontró a, (Bardales, 2013), quien en su investigación, concluye que: “la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, cuenta con instrumentos de gestión donde se detallan o describen los perfiles de puestos como son el Manual Normativo de Clasificación de Cargos y el Manual de Organización de Funciones MOF, sin embargo, no cuenta con un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de su personal”.

Por otra parte (Saavedra, 2014), en su tesis, detalla que: “La auditoría de gestión en la actualidad cumple un rol muy importante ya que a través de esta se pueden mejorar ciertos mecanismos de aquellas entidades que se encuentran gestionando de una manera deficiente sus recursos. (Callirgos, Sánchez, & Quiroz, 2018), en su investigación, concluye que: “el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en el Perú, conforme lo define la Dirección General de Inversión Pública

del Ministerio De Economía y Finanzas (2015), es un sistema administrativo que certifica la calidad de los proyectos de inversión pública a través de Principios, métodos, procedimientos normativa técnica relacionada a las Fases del proyecto que buscan: eficiencia, sostenibilidad y mayor impacto socio-económico”.

Por su parte, (Beltrán, 2013), en su tesis, sustentó que: “Trató de demostrar la existencia de una deficiente regulación en la contratación pública de personal en Perú, haciendo un análisis de las distintas Normas de Contratación del Sector Público, tales como son el Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, la Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público (LMEP) y el Decreto Legislativo N° 1057 denominado Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios”.

Entre las bases teóricas relacionadas con la presente investigación se pudo encontrar lo siguiente: según la (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR , 2017), establece que: “El régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS) fue creado en el año 2008 para solucionar la problemática generada por la proliferación de los servicios no personales (SNP) en el sector público, modalidad contractual establecida en los años noventa como respuesta a las restricciones presupuestales impuestas a la contratación de nuevo personal, con el objetivo de ahorrar costos laborales y acceder a un sistema de contratación más flexible en el sector público”. Asimismo, la (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR , 2017), establece que: “El referido régimen es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado y los proyectos de inversión pública”. También se tiene que él (Ministerio de Salud de Perú - OGTI -Biblioteca y BVS, 2018), sostiene que: “El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como, los requisitos de los cargos o puestos de trabajo”.

Por otro lado (Iacoviello, 2015), manifestó que: “La gestión del servicio civil en el gobierno nacional del Perú, por lo que excluye a las Fuerzas Armadas y también al empleo público de los gobiernos regionales y municipales, en los cuales se concentra la mayoría del personal docente y de la salud”. (Cortázar, 2014), en su artículo manifestó que: “La puesta en marcha de SERVIR con los decretos aprobados, el equipo de consultores del Ministerio de Trabajo siguió trabajando en varios de los reglamentos necesarios. El más urgente era el de la nueva Autoridad Nacional del Servicio Civil”.

Por otra parte, La (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2016), establece los siguientes pasos: “Paso 1 - Identificar el puesto, Paso 2 - Revisar información sobre el puesto, Paso 3 - Elaborar las funciones del puesto, identificar las funciones principales y elaborar las coordinaciones principales, Paso 4 - Elaborar la misión del puesto, Paso 5 - Establecer los

62

requisitos del puesto, Paso 6 - Revisar la coherencia de la información del puesto, Paso 7 - Validar el perfil del puesto”. Para (Hoyos, 2010), en su artículo, manifiesta que: “La estructura de un perfil de cargo por competencia está compuesta de una parte, por dominio de competencia, es decir, está definida por los desempeños típico y propios de una persona, los cuales se les puede legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas y competencia o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitiva, procedimentales o actitudinales, o referidas a un determinado nivel de especificidad”.

Para (Orestes, 2004), en su informe manifiesta que: “El diseño de cargo consiste de manera fundamental en la proyección o visualización de las dimensiones del cargo considerando su contenido, los métodos y procedimientos, sus clientes y proveedores (internos o externos)”. Por otro lado, (Barceló, 2016), manifiesta que: “Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes”. De otra manera, para él (Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente, 2015), en su artículo, sostiene lo siguiente: “Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectuó de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección”.

Según la consultoría (Hunters Americas, 2017), dice que: “Los posibles resultados negativos de la mala definición de un perfil de puesto son: Contrataciones erróneas, Bajas en la productividad, Necesidad de reemplazar al ejecutivo dentro de poco tiempo, Diversos costos asociados a capacitación, implementos personales, etc., volver a empezar el proceso de selección y acoplamiento”. Por otro lado (Heron, 2005) menciona que “...hay que encontrar puestos apropiados dentro de la organización y los ajustes y adaptaciones que pueden ser necesarios, así como para ayudar a encontrar al trabajador discapacitado que busca empleo cuyas competencias y aptitudes se ajustan a las exigencias del puesto de trabajo”. Según el (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2016), sostiene que: “Es importante generar un diccionario de competencias propio de cada organización, sobre la base del que se presenta en este documento”. Por otro lado, para la (Secretaría de Finanzas, 2017) de Honduras, la concertación de los Términos de Referencia para obtener servicios de consultoría constituye para las partes involucradas un medio apropiado de negociación técnica y económica. También se tiene que según él (Congreso de la Republica del Perú, 2012), sustenta que: “La ley N° 29849: eliminación progresiva, nuevos derechos laborales y modificaciones, publicada el 6 de abril del 2012, establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057, otorga derechos laborales, como también modifica e incorpora varios artículos del Decreto Legislativo 1057”. Por otro lado, según (La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, 2016), señala que: “Artículo 3.- Procedimiento de contratación. Para suscribir un contrato administrativo de servicios las entidades públicas deben observar un procedimiento que incluye las siguientes etapas: Preparatoria, convocatoria, selección, suscripción y registro del contrato”. Por otro lado, según el (Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI), 2017) el Programa Subsectorial de

Irrigaciones es el Organismo descentralizado del sector agricultura, también según el (Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI), 2014) el MOF, permite al funcionario precisar el ámbito de competencia donde le corresponde desarrollarse y al servidor, conocer las labores básicas que debe realizar con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio

Según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2016): “En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto”.

El presente estudio es de tipo no experimental, utiliza la metodología cuantitativa, de diseño descriptivo, comparativo, transeccional, que busca analizar las concordancias del perfil de puestos para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones en Lima. Es un estudio transeccional, puesto que, se recolectaron los datos en un solo momento.

Población

La población está constituida por 140 trabajadores del Programa Subsectorial de Irrigaciones, de la entidad estatal al año 2017.

Tamaño de muestra

La muestra fue probabilística, arrojando un total de 66 trabajadores del Programa Subsectorial de Irrigaciones, de la entidad estatal al año 2017.

Instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para la obtención de datos fueron, la observación, a través de una guía de observación para el recojo de información de las diferentes dimensiones establecidas, tanto en el manual de organización y funciones, como en los perfiles establecidos bajo la modalidad de contratación administrativos de servicios, en el año 2017.

Posteriormente se realizó un análisis de cada Puesto- Cargo y Perfil en función a una ficha de recolección de datos, que evalúa la información proporcionada.

Técnicas de procesamiento y análisis estadístico

Al recibir la información de la entidad cooperante, fueron separadas según su procedencia, posteriormente los datos relevantes de los 66 expedientes fueron codificados e ingresados, en función a las variables indicadas en la herramienta diagnóstica.

Se utilizó el software estadístico SPSS versión 25 en español para el procesamiento de la información y análisis, utilizando las técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

RESULTADOS

1. Concordancia de la nómina de puestos según Manual de Organización y Funciones, y los contratos administrativos de servicios.

En la tabla 1 y gráfico 1 se presenta que, el 52% de la nómina de puestos pertenecientes a los

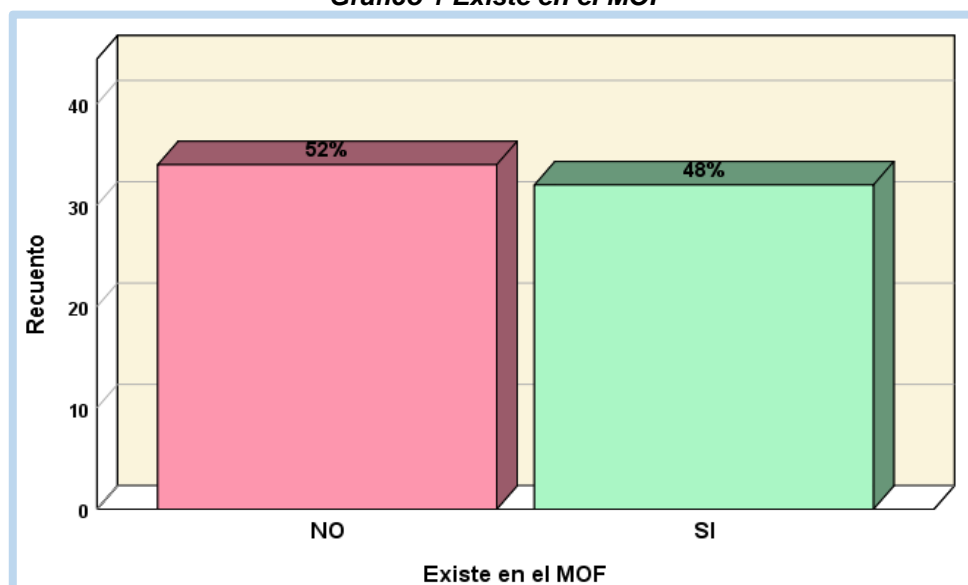
Contratos Administrativos de Servicios (CAS), no se encuentran en el Manual de Organización y Funciones (MOF) mientras que el 48% si coinciden con lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.

Tabla 1 Existe en el MOF

Concordancia con el MOF	Puestos	Porcentaje
No está en el MOF	34	52%
Si está en el MOF	32	48%
Total	66	100%

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

Gráfico 1 Existe en el MOF



Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

2. Requisitos de experiencia.

2.1.- Número de requisitos de experiencia de los contratos administrativos de servicios, y del Manual de Organización y Funciones.

En la tabla 2 se observa que, el promedio de número de requisitos de experiencia de los contratos administrativos de servicios obteniéndose un promedio de 3, y señalando que hay menos exigencia en el momento de solicitar experiencia, mientras que en los requisitos del manual de organización y funciones reflejo un promedio de 4, indicando que el MOF es más exigente en solicitar perfiles con más experiencia.

Tabla 1 Concordancia de requisitos de experiencia de los contratos administrativos de servicios, con el MOF

	N	Mínimo	Máximo	Media
Numero de requisitos de CAS	66	1	8	3
Numero de requisitos de MOF	32	1	8	4

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

2.2.- Puestos de CAS según número de requisitos de experiencia.

En el análisis de la tabla 3 se puede apreciar que, el 59% de los puestos por el CAS, solo requieren 3 requisitos, y el 27% de los procesos CAS requieren 2 requisitos, ambos representan el

86%.

65

Tabla 2 Numero de requisitos de CAS

Número de Requisitos	Puestos	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	3	5	5
2	18	27	32
3	39	59	91
4	3	5	95
6	2	3	98
8	1	2	100
Total	66	100	

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

En la tabla 4 se puede apreciar que, el promedio en número de requisitos de CAS es de 3, observándose que los puestos: especialista en estudio y proyectos de riego y especialista en supervisión de obras, requieren 6 requisitos mientras que para el otro puesto de especialista en supervisión de obra exigen 8 requisitos. Es decir, para el mismo puesto en CAS, se requiere diferente número de requisitos.

Tabla 3 Numero de requisitos de CAS

N	Válido	66
	Perdidos	0
Mediana		3
Mínimo		1
Máximo		8
Percentiles	25	2
	50	3
	75	3

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

2.3.- Años de experiencia en el sector público por el CAS, y por el MOF.

En la tabla 5 se presenta los años de experiencia en el sector público, por el CAS, y por el MOF, observándose que la experiencia requerida en el sector público, según CAS ≥ 3 años, representa el 35%, y de estos, el 28% están en el MOF, y el 61% no aparecen en el MOF. Mientras que la experiencia mínima requerida ≥ 5 años. El 32% de los CAS requieren experiencia mínima ≥ 5 años, de estos, el 57% no aparecen en el MOF, y el 43% si aparecen en el MOF, siendo estos dos tipos de experiencia mínima, las más predominantes.

Tabla 4 Años de experiencia en el sector público por el CAS, y por el MOF.

		Existe en el MOF		Total
		NO	SI	
Ninguna	Recuento	1	5	6
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	16,7%	83,3%	100,0%
≥ 1 Año	Recuento	2	4	6
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	33,3%	66,7%	100,0%
≥ 3 Años	Recuento	14	9	23
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	60,9%	39,1%	100,0%
≥ 5 Años	Recuento	12	9	21
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	57,1%	42,9%	100,0%
≥ 8 Años	Recuento	4	3	7
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	57,1%	42,9%	100,0%
≥ 9 Años	Recuento	1	0	1
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	100,0%	0,0%	100,0%
≥ 10 Años	Recuento	0	2	2
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Recuento	34	32	66
	% dentro de Experiencia en sector público por CAS	51,5%	48,5%	100,0%

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

El número de años de experiencia mínima, en el sector público no está asociado a la existencia del puesto en el Manual de organización de funciones, es decir el número de años de experiencia en el sector público es el mismo, en los puestos según el MOF, y según el CAS.

Tabla 5 Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,938 ^a	6	,243
Razón de verosimilitud	9,358	6	,154
Asociación lineal por lineal	2,347	1	,126
N de casos válidos	66		

a. 10 casillas (71,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

2.4.- Análisis años de experiencia acumulados, en el sector público, según Manual de Organización y Funciones, y Contratos Administrativos de Servicios.

Se puede observar en la tabla 7, los años de experiencia acumulados, en el sector público requeridos tanto en el MOF como en el CAS. Se ha encontrado que, de la muestra estudiada, el 94% de los casos, en el MOF, se requiere experiencia mínima de 3 años o menos, mientras que, con los procesos CAS, se ha requerido en el 53% de los casos, la misma experiencia mínima de 3 años o menos.

Tabla 6 Años de experiencia en el sector público, él % acumulado de años según CAS y MOF

Años de experiencia en el sector público	%Acumulado de años de experiencia según CAS	%Acumulado de años de experiencia según MOF
Ninguna	9	50
≥ 1 Año	18	88
≥ 3 Años	53	94
≥ 5 Años	85	94
≥ 8 Años	96	94
≥ 9 Años	98	94
≥ 10 Años	100	100

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
 Elaboración: Propia

2.5.- Experiencia en el cargo, según Manual de Organización, y Funciones; y Contratos Administrativos de Servicios.

En la tabla 8 se puede apreciar, las experiencias en el cargo según el MOF y CAS, observándose que, en el MOF, el 94 % de los cargos, requiere experiencia en el cargo, y en el CAS se requiere en el 100% de los casos, experiencia en el cargo.

Tabla 7 Tabla cruzada Experiencia en el cargo en MOF y Experiencia en el cargo en CAS

		Experiencia en el cargo en CAS		Total
		NO	SI	
Experiencia en el cargo en MOF	Recuento	1	1	2
	NO % dentro de Experiencia en el cargo en CAS	100,0%	3,2%	6,3%
	Recuento	0	30	30
	SI % dentro de Experiencia en el cargo en CAS	0,0%	96,8%	93,8%
Total	Recuento	1	31	32
	% dentro de Experiencia en el cargo en CAS	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
 Elaboración: Propia

La experiencia en el cargo en el Manual de Organización y Funciones está asociado significativamente a la experiencia en el cargo en el Contrato Administrativo de Servicios, por haberse encontrado mediante la prueba chi-cuadrado, un p-valor=0,00 < α =0.05.

Tabla 8 Pruebas de chi-cuadrado

68

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,484 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad	3,372	1	,066		
Razón de verosimilitud	6,127	1	,013		
Prueba exacta de Fisher				,062	,062
Asociación lineal por lineal	15,000	1	,000		
N de casos válidos	32				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017

Elaboración: Propia

2.6.- Experiencia como jefe o supervisor, según Manual de Organización y Funciones y Contratos Administrativos de Servicios.

En la tabla 10 se visualiza, las experiencias como jefe o supervisor según el MOF y CAS, mostrándose que, en el MOF, el 88% de los cargos, no requiere experiencia como jefes o supervisor, y en el CAS no se requiere en el 100% de los casos, experiencia como supervisor o jefe en el cargo.

Tabla 9 Tabla cruzada Experiencia como jefe o supervisor en MOF y Experiencia como jefe o supervisor en CAS

			Experiencia como jefe o supervisor en CAS		Total
			NO	SI	
Experiencia como jefe o supervisor en MOF	NO	Recuento	23	5	28
		% dentro de Experiencia como jefe o supervisor en CAS	85,2%	100,0%	87,5%
	SI	Recuento	4	0	4
		% dentro de Experiencia como jefe o supervisor en CAS	14,8%	0,0%	12,5%
Total		Recuento	27	5	32
		% dentro de Experiencia como jefe o supervisor en CAS	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017

Elaboración: Propia

La experiencia como jefe o supervisor en el Manual de Organización y Funciones no está asociado a la experiencia como jefe o supervisor en el Contrato Administrativo de Servicios, por encontrarse mediante la prueba chi-cuadrado, un p-valor=0,358 > α =0.05.

Tabla 10 Pruebas de chi cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,847 ^a	1	,358		
Corrección de continuidad	,034	1	,854		
Razón de verosimilitud	1,461	1	,227		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,488
Asociación lineal por lineal	,820	1	,365		
N de casos válidos	32				

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,63.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017

Elaboración: Propia

3. Competencias, según Manual de Organización y Funciones y Contratos Administrativos de Servicios.

En la tabla 12 se puede observar la relación entre el número de competencias según MOF y CAS, visualizándose que: el número de competencias, según Manual de Organización y Funciones y Contratos Administrativos de Servicios: en el MOF, el 12% requiere 4 competencias, y el 47% de los casos estudiados, requiere 7 competencias, mientras que, para los contratos CAS el 88% de los casos estudiados requiere sólo 4 competencias.

Tabla 11 Tabla cruzada Numero de competencias en MOF y Numero de competencias en CAS

		Numero de competencias en CAS			Total	
		3	4	5		
Numero de competencias en MOF	1	Recuento	0	2	0	2
		% dentro de Numero de competencias en CAS	0,0%	7,1%	0,0%	6,3%
	3	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Numero de competencias en CAS	0,0%	0,0%	100,0%	3,1%
	4	Recuento	0	4	0	4
		% dentro de Numero de competencias en CAS	0,0%	14,3%	0,0%	12,5%
	5	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Numero de competencias en CAS	33,3%	0,0%	0,0%	3,1%
	6	Recuento	1	7	0	8
		% dentro de Numero de competencias en CAS	33,3%	25,0%	0,0%	25,0%
	7	Recuento	1	14	0	15
		% dentro de Numero de competencias en CAS	33,3%	50,0%	0,0%	46,9%
	9	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de Numero de competencias en CAS	0,0%	3,6%	0,0%	3,1%
	Total	Recuento	3	28	1	32
		% dentro de Numero de competencias en CAS	100%	100%	100%	100%

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017

Elaboración: Propia

El número de competencias en el Manual de Organización y Funciones está asociado significativamente al número de competencias en el Contrato Administrativo de Servicios, por haberse encontrado mediante la prueba chi-cuadrado, un $p\text{-valor}=0,00 < \alpha =0.05$.

Tabla 12 Pruebas de chi-cuadrado

70

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42,644 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	15,236	12	,229
Asociación lineal por lineal	,849	1	,357
N de casos válidos	32		

a. 19 casillas (90,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017

Elaboración: Propia

4. Requisitos de grados, y títulos del Manual de Organización y Funciones y Contratos Administrativos de Servicios

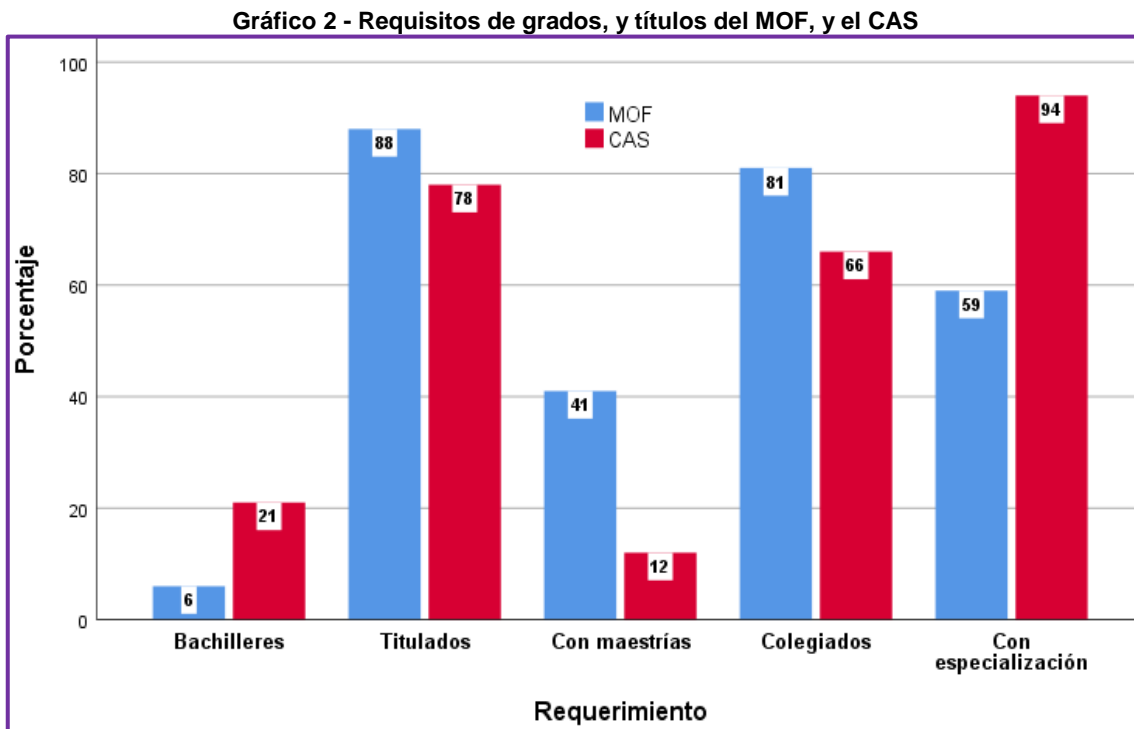
En la tabla 14, y gráfico 2, se puede observar los requerimientos de grados, y títulos del Manual de Organización, y Funciones; Contratos Administrativos de Servicios, donde se aprecia que, en el MOF, se requiere bachilleres en el 6% de los casos, siendo el que menos requieren. El de mayor requerimiento es el de profesionales titulados, con 88% de los puestos estudiados; asimismo, observamos que, por CAS, los profesionales con especialización son requeridos en el 94% de los casos, contrariamente a los profesionales con maestrías, que sólo son requeridos el 12% de los casos. Por el MOF, se requieren en el 41% de los casos.

Tabla 13 - Requisitos de grados, y títulos del MOF, y el CAS.

Requerimiento	MOF	CAS
Bachilleres	6%	21%
Profesionales titulados	88%	78%
Profesionales colegiados	81%	66%
Profesionales con maestrías	41%	12%
Profesionales con especialización	59%	94%

Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017

Elaboración: Propia



Fuente: Informes de Procesos CAS en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017
Elaboración: Propia

DISCUSIÓN

El promedio de número de requisitos de experiencia de los contratos administrativos de servicios arrojó un promedio de 3, señalando que hay menos exigencia en el momento de solicitar experiencia, mientras que, en los requisitos del manual de organización y funciones reflejó un promedio de 4, indicando que el MOF es más exigente en solicitar perfiles con más experiencia. Estos resultados tienen semejanzas con lo encontrado por (Bardales, 2013).

Se han encontrado coincidencias, puesto que, en la presente investigación, se encontró que el CAS, presenta un promedio de 3 en exigencia de la experiencia al momento de solicitar un cargo, menor que en el MOF, coincidiendo con (Bardales, 2013), quien encontró que “dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos”.

Del análisis de los años de experiencia acumulados, en el sector público, según Manual de Organización y Funciones, y Contratos Administrativos de Servicios, se encontró que, en el 94% de los casos, en el MOF, se requiere experiencia mínima de 3 años o menos, mientras que, con los procesos CAS, se ha requerido en el 53% de los casos, la misma experiencia mínima de 3 años o menos. Estos resultados coinciden con lo encontrado por (Orestes, 2004).

Se han encontrado coincidencias puesto que, en la presente investigación, tanto el MOF, como el CAS, requieren la experiencia mínima de 3 años, esto quiere decir que cumple con el diseño del cargo según lo mencionado por (Orestes, 2004), quien sostiene que, “el diseño de cargo representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en

- 72 unidades, departamentos y organizaciones”
- En las experiencias en el cargo según el Manual de Organización, y Funciones (MOF); y Contratos Administrativos de Servicios (CAS), se pudo determinar que, en el MOF, el 94 % de los cargos, requieren experiencia, y en el CAS, en el 100% de los casos se requiere experiencia en el cargo. Estos resultados difieren de lo establecido por la (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR , 2017).
- Se han establecido diferencias puesto que, en la presente investigación, en los Contratos Administrativos de Servicios, se requiere el 100% de experiencia en los cargos, sin embargo, en lo establecido por la (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR , 2017), el CAS tiene “el objetivo de ahorrar costos laborales y acceder a un sistema de contratación **más flexible** en el sector público”.
- El número de competencias, según Manual de Organización y Funciones y Contratos Administrativos de Servicios: en el MOF, el 12% requiere 4 competencias, y el 47% de los casos estudiados, requiere 7 competencias, mientras que, para los contratos CAS el 88% de los casos estudiados requiere sólo 4 competencias. Estos resultados tienen coincidencia con lo establecido por (Barceló, 2016).
- Se encontró semejanzas no en porcentajes, pero si en los requerimientos de conocimientos y habilidades, establecido por (Barceló, 2016), puesto que, en la presente investigación se encontró que tienen un número de competencias, lo que indican que se ha desarrollado dicho perfil según lo establecido por (Barceló, 2016), en los tipos de contrataciones, las diferencias encontradas estriba entre ellos, en el CAS es mayor el número de competencias que según el MOF.

CONCLUSIONES.

PRIMERA: De la concordancia de la nómina de puestos según Manual de Organización y Funciones, y los contratos administrativos de servicios, se concluye que; nominalmente el 52% de los puestos pertenecientes a los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), no se encuentran en el Manual de Organización y Funciones (MOF) mientras que el 48% si coinciden con lo descrito en el Manual de Organización y Funciones.

SEGUNDA: Se concluye que, hay menos exigencia al requerir experiencia en los contratos administrativos de servicios, puesto que, se encontró un promedio de 3 requisitos de experiencia en el CAS, mientras que, en el manual de organización y funciones es más exigente en solicitar perfiles con más experiencia: en promedio son 4 requisitos en el MOF. Asimismo, el 59% de los puestos por el CAS, solo requieren 3 requisitos, y el 27% de los procesos CAS requieren 2 requisitos, ambos representan el 86%.

En cuanto a la experiencia mínima requerida, de 3 años, esta representa en el CAS el 53%, mientras que, en el MOF, representa el 94%, diferencia notable en cuanto al tratamiento de los perfiles, entre el CAS, y el MOF.

TERCERA: Se concluye que, no existe concordancias de las competencias, establecidas en el CAS, con respecto al MOF. En el MOF, el 12% requiere 4 competencias, y en el 47% de los casos estudiados, requiere 7 competencias, mientras que, para los contratos CAS el 88% de los casos estudiados requiere sólo 4 competencias. Diferencia considerable, tratándose de los mismos puestos.

CUARTA: Del análisis de las concordancias del perfil de grados, y títulos, para la selección de personal del contrato administrativo de servicios, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones de Lima se concluye que; comparativamente, para los contratos CAS predomina los requerimientos de bachilleres, y profesionales con más capacitaciones, mientras que por el MOF se requiere, predominantemente, profesionales titulados, colegiados, y con maestrías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR . (2017). *Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios*. Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil, Lima. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe//archivo/2017/Informe-Regimen-CAS-SERVIR-2017.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2011). *Resolución de Presidencia Ejecutiva*. Lima-Perú. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2011/Res107-2011-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2016). *Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puestos - MPP*. Obtenido de https://storage.servir.gob.pe//lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_1.pdf
- Barceló, J. (2016). *Cómo elaborar un perfil por competencias*. (I. B. School, Editor) Recuperado el 30 de 11 de 2017, de www.imf-formacion.com: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Bardales, G. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos*. Trujillo. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/206/1/BARADALES_GISSELA_EVALUACION_PUESTOS%202013.pdf
- Beltrán, L. (2013). *Problemática de la existencia de distintos regimenes de contratación de personal en el estado*. Pontificia universidad católica del Perú, Lima-Perú. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4508/BELTRAN_LARCO_LUISA_CONTRATACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Buenaño, K. (2014). *Propuesta de un manual de clasificación de puestos y un reglamento de*

74

admisión y empleo para el talento humano de la empresa constructora condraiarsa s. A. De la ciudad de nueva loja, cantón lago agrio, provincia de sucumbíos. Universidad Nacional de Loja, Loja - Ecuador. Recuperado el 2017 de 11 de 27, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/7618>

Callirgos, J., Sánchez, J., & Quiroz, C. (2018). *Análisis, evaluación y mejora en la aplicación de las evaluaciones ex post de los proyectos o programas de inversión pública de la unidad ejecutora programas subsectorial de irrigaciones PSI del Ministerio de Agricultura y Riegos para el período 2019-2021.* Universidad Continental, Lima. Obtenido de http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4843/1/INV_PG_MGP_TE_Callirgos_Sanchez_Quiroz_2018.pdf

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.* Bogotá-Colombia. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>

Congreso de la Republica del Perú. (2012). *Ley que se establece la eliminación progresiva del régimen especial del decreto legislativo 1057 y otorga derechos laborales.* Lima-Perú. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29849.pdf>

Cortázar, J. (2014). *Perú: Gradualidad e innovación en la reforma del servicio civil.* Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 28 de 11 de 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6626/ICS%20TN%20Per%C3%BA-%20gradualidad%20e%20%20innovaci%C3%B3n%20en%20la%20reforma%20%20del%20servicio%20civil.pdf?sequence=1>

Diario Correo. (2016). Denuncian que convocatoria CAS de la PCM fue "dirigida". Recuperado el 27 de 11 de 2017, de <https://diariocorreo.pe/politica/denuncian-que-convocatoria-cas-para-la-pcm-fue-dirigida-701602/>

Hanze, E. (2009). *Diseño de un programa de selección de personal basado en perfiles por competencias, que facilite la contratación del elemento humano más idóneo, para laborar en empresas turísticas de la provincia de Esmeraldas.* Universidad de las Américas, Quito-Ecuador. Recuperado el 27 de 11 de 2017, de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1779>

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de Investigación.* México, D. F., Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 23 de junio de 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Heron, R. (2005). *Análisis del empleo y del trabajo: Directrices para identificar empleos para personas con discapacidades.* Cornell University II R School. OIT. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1551&context=gladnetcollect>

- 75 Hoyos, W. (2010). Diseño de Perfil de Cargo. *revista universidad EAFIT*, 46(159). Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1063/957>
- Hunters Americas. (2017). *Las fallas en los perfiles de puesto y el impacto de sus resultados*. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de www.hlghunters.com: <http://www.hlghunters.com/nosotros.html>
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Perú: Banco Internacional de Desarrollo. Recuperado el 28 de 11 de 2017, de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_del_servicio_civil_Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2016). *Resolución N° 00862 - 2016-SERVIR/TSC-Primera Sala*. Lima-Perú. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de http://storage.servir.gob.pe/filestsc/resoluciones/2016/Sala1/Res_00862-2016-SERVIR-TSC-Primera_Sala.pdf
- Mendoza, G. (2012). *El contrato administrativo de servicios y su incidencia en la labor administrativa en el sector público*. Universidad nacional del altiplano-Puno, Puno-Perú. Recuperado el 28 de 11 de 2017, de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/336>
- Ministerio de Salud de Perú - OGTI -Biblioteca y BVS. (2018). *Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Lima. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Orestes, S. (2004). *Análisis y descripción de cargos*. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <https://es.slideshare.net/landervela/analisis-y-descripcion-de-cargos-35890529>
- Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI). (2014). *Resolución Directoral N° 134-2014-MINAGRI-PSI*. Lima-Perú. Recuperado el 28 de 11 de 2017, de http://www.psi.gob.pe/docs/transparencia/mof/2014/mof_2014.pdf
- Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI). (2017). *¿Qué es el PSI?* Lima-Perú. Recuperado el 28 de 11 de 2017, de <http://www.psi.gob.pe/que-es-el-psi/>
- Saavedra, M. (2014). *Auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque. Recuperado el 27 de 11 de 2017, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/180>
- Salazar, B. (2011). *Diseño de un sistema de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para un desempeño efectivo en los departamentos de administración y de beneficio social de la municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 27 de 11 de 2017, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2379_IN.pdf

76

Secretaría de Finanzas. (2017). *Guía para la preparación de terminos de referencia de consultorías*. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de www.sefin.gob.hn: <http://www.sefin.gob.hn/?p=3723>

Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente. (2015). *Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección*. Santiago de Chile-Chile. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de <http://docplayer.es/337679-Manual-de-procedimiento-de-reclutamiento-y.html>