

|Análisis de la eficiencia y transparencia en los procesos de selección y contratación de personal en el Instituto Colombiano De Bienestar Familiar (ICBF)

Yurany Milena Ramírez

Andrés Mauricio González

Pedro Andrés Pérez Sánchez

Diego Andrés Martínez García

Andrea Viviana Castillo Barrero

Asesor:

Efrén Alejandro Padilla Marín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a **Dios**, quien nos ha guiado y brindado la fortaleza para alcanzar nuestros objetivos y superar los desafíos a lo largo de este proceso. Agradecemos por las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que nos ha permitido vivir.

Extendemos esta dedicatoria a nuestras **familias** que, con su apoyo incondicional, amor inquebrantable y motivación constante, han sido nuestra mayor fuerza en los momentos difíciles.

En especial, dedicamos este esfuerzo a nuestros **padres**, quienes con su ejemplo nos han inspirado a esforzarnos cada día por alcanzar nuestros sueños con perseverancia y compromiso.

A ellos les debemos cada uno de nuestros logros y éxitos en la vida.

Agradecimientos

Expresamos nuestra más profunda gratitud a los **tutores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)**, quienes con dedicación y pasión nos han acompañado en nuestro proceso de formación académica y humana. En especial, agradecemos al tutor **Efrén Alejandro Padilla Marín**, cuya guía, paciencia y valiosas observaciones han sido fundamentales para mejorar y sacar lo mejor de nosotros como grupo durante el desarrollo de este trabajo.

También queremos agradecer a cada integrante de este equipo, por su compromiso, colaboración y esfuerzo constante. Su dedicación permitió que este proyecto se llevara a cabo de manera enriquecedora y llevadera, contribuyendo a una experiencia académica significativa y satisfactoria.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar los procesos de selección en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Esta institución desempeña un papel crucial en la administración pública colombiana y enfrenta retos relacionados con la transparencia, la meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, y la eficiencia. A través de un enfoque metodológico mixto, que incluye análisis teórico y datos empíricos, este proyecto identifica áreas críticas y propone recomendaciones para optimizar la gestión del talento humano. La investigación evidencia que un enfoque centrado en la transparencia y el cumplimiento de normativas mejora la percepción pública y fortalece el desempeño institucional.

Palabras clave: Transparencia, selección de personal, administración pública, gestión del talento humano, ICBF.

Abstract

This work aims to analyze the personnel selection and recruitment processes at the Colombian Family Welfare Institute (ICBF). This institution plays a crucial role in the Colombian public administration and faces challenges related to transparency, meritocracy and efficiency. Through a mixed methodological approach, which includes theoretical analysis and empirical data, this project identifies critical areas and proposes recommendations to optimize human talent management in both entities. Research highlights that a focus on transparency and regulatory compliance improves public perception and strengthens institutional performance.

Keywords: Transparency, recruitment, public administration, human talent management, ICBF.

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Elementos Preliminares del Problema	12
<i>Contexto Legal y Normativo</i>	<i>12</i>
<i>Artículo 130 de la Constitución Política:</i>	<i>12</i>
<i>Ley 909 de 2004:</i>	<i>12</i>
<i>Decreto 815 de 2018:</i>	<i>12</i>
<i>Manual de Contratación del Departamento Administrativo de la Función Pública:</i>	<i>12</i>
<i>Causas Identificadas:</i>	<i>12</i>
<i>Consecuencias</i>	<i>13</i>
<i>Afectaciones</i>	<i>13</i>
Justificación	15
<i>La selección mediante concurso de méritos</i>	<i>15</i>
<i>La contratación bajo la Ley 80 de 1993</i>	<i>15</i>
Objetivos	17
<i>Objetivo General:</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos:</i>	<i>17</i>
Antecedentes	18
Marco Teórico	20
<i>Gestión Pública y Planeación</i>	<i>20</i>
<i>Transparencia y Meritocracia</i>	<i>20</i>
<i>Gestión Integral del Talento Humano</i>	<i>21</i>
<i>Reforzando los Procesos en el ICBF</i>	<i>21</i>
Marco Legal	22
<i>Ley 909 de 2004:</i>	<i>22</i>
<i>Decreto 1083 de 2015:</i>	<i>22</i>

<i>Decreto 815 de 2018:</i>	22
<i>Política del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):</i>	22
<i>Normas específicas del ICBF:</i>	23
Metodología	24
<i>Método Cuantitativo</i>	24
Justificación de la elección del método cuantitativo en este caso una encuesta al	24
trabajo de investigación	24
<i>Trabajo investigativo método cuantitativo</i>	25
<i>Población</i>	25
<i>Muestra</i>	25
<i>Tipo de muestreo: Encuesta</i>	25
<i>Análisis Documental</i>	25
Análisis detallado de los resultados de la encuesta:	25
<i>Participación en procesos de selección en el sector público:</i>	26
<i>Procedimientos complicados (28%):</i>	28
<i>Falta de comunicación sobre los resultados (12%):</i>	29
<i>Probabilidad de influencias externas:</i>	29
<i>Impacto de esta percepción.</i>	29
<i>Aspectos importantes al postularse:</i>	29
<i>Medios de información sobre convocatorias:</i>	30
<i>SECOP (7%):</i>	31
<i>Página web de la respectiva entidad (24%):</i>	31
<i>Exclusión por falta de recomendación:</i>	31
<i>Eficiencia de los procesos:</i>	32
<i>Competencias necesarias en la selección:</i>	33
<i>Igualdad de oportunidades:</i>	33
<i>Mejoras en los procesos de selección:</i>	34
<i>Medio principal de ingreso a entidades públicas:</i>	34
Resultados	36
<i>Limitaciones en Recursos Tecnológicos.</i>	36
<i>Percepción de Influencias Externas:</i>	36
<i>Falta de Seguimiento a los Macro procesos:</i>	36
Conclusiones	38
Recomendaciones	40

<i>Mejorar la Transparencia</i>	40
<i>Simplificar Procedimientos</i>	40
<i>Fomentar la Igualdad de Oportunidades</i>	41
<i>Mejorar la Comunicación</i>	41
Referencias bibliográficas	42
Anexos	45

Introducción

En el marco de las políticas de desarrollo administrativo de la función pública, la vinculación de personal de carrera es esencial para fortalecer el proceso de gestión humana en las instituciones públicas, garantizar un adecuado proceso de selección y contratación en base a los principios de mérito, transparencia, equidad es fundamental para agrupar una administración pública eficiente alineada con el marco normativo vigente.

Por su parte, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) desempeña un rol crucial en la protección de la niñez y adolescencia en Colombia, debe trabajar sobre los lineamientos establecidos por la CNSC y normas relacionadas en carrera administrativa, sin embargo, la correlación entre las dos entidades no ha sido delimitada claramente, lo que genera desafíos en la articulación de sus roles y responsabilidades, generando incertidumbre en el proceso de selección y contratación.

Este trabajo tiene como objetivo analizar la percepción de los ciudadanos frente a los procesos de selección y contratación de personal de carrera en el ICBF en base con el marco normativo establecido por la CNSC, identificando fortalezas y áreas de mejora. A través de una metodología rigurosa y fundamentada en evidencia técnica, se busca proponer estrategias que optimicen la eficiencia y la transparencia en estos procesos, fortaleciendo la gestión del talento humano en el sector público colombiano.

Planteamiento del Problema

En el contexto de la gestión del talento humano en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), se identifican retos significativos relacionados con la **percepción** de claridad, eficacia y ejecución de los procesos de selección de personal de carrera administrativa. Un problema conceptual aparentemente es la falta de claridad sobre los procedimientos normativos, los criterios de mérito y la diferenciación entre los distintos tipos de vinculación sigue siendo un aspecto crítico que impacta la eficiencia y transparencia en la administración pública ya que puede llegar a generar confusión sobre los requisitos, procedimientos y objetivos específicos de cada tipo de vinculación.

Es importante comprender la delimitación entre la vinculación de personal a través de la carrera administrativa y otras formas de contratación, como los contratos por prestación de servicios. Aunque los concursos de méritos liderados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) garantizan la selección objetiva de servidores públicos, persisten dudas sobre la correcta aplicación de estos procesos y la percepción de posibles interferencias externas.

Los concursos de méritos regulados por la Ley 909 de 2004 y gestionados por el sistema de información de meritocracia (SIMO), establecen unos criterios normativos y técnicos con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades para el ingreso a entidades públicas, pero en el ICBF hay cuestionamientos sobre la alineación efectiva de estos procesos con las directrices de la Función Pública y su impacto en la consolidación de una planta de personal basada en el mérito.

La vinculación del talento humano bajo la modalidad de carrera administrativa se realiza mediante concursos de méritos, con evaluaciones que se gestionan a través del aplicativo EDL (Evaluación del Desempeño Laboral) ICBF, 2018. En contraste, los contratos con personas

naturales para la prestación de servicios deben regirse por la Ley 80 de 1993 y las normas internas de las entidades, diferenciándose claramente de los procedimientos de meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004.

El ICBF, como entidad responsable del bienestar social, depende en gran medida de una gestión eficiente y transparente del talento humano. Por ello, es fundamental analizar los procesos actuales de selección y contratación, identificar debilidades y proponer soluciones sostenibles que fortalezcan la meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, equidad y confianza ciudadana en estas instituciones.

Elementos Preliminares del Problema

Contexto Legal y Normativo

El marco normativo colombiano establece lineamientos claros para los procesos de selección en el sector público, destacando:

Artículo 130 de la Constitución Política:

La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es "responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial". Este mandato refuerza la obligación de la CNSC de garantizar procesos transparentes y equitativos en el empleo público.

Ley 909 de 2004:

Regula la carrera administrativa, promueve la meritocracia y establece la obligatoriedad de evaluar las competencias de los servidores públicos mediante sistemas como el aplicativo EDL (Evaluación del Desempeño Laboral) ICBF, 2018.

Decreto 815 de 2018:

Define competencias comportamentales alineadas con los manuales de funciones de las entidades públicas, que son evaluadas en los procesos de selección y durante la permanencia de los servidores en la carrera administrativa.

Manual de Contratación del Departamento Administrativo de la Función Pública:

Promueve principios de transparencia, igualdad y mérito en la contratación pública, asegurando que los procesos sean objetivos y equitativos.

Causas Identificadas:

Falta de supervisión y control adecuados en los procesos de selección, lo que genera percepciones de inequidad y desconfianza.

Influencias externas, como relaciones políticas o personales, que afectan la objetividad y

la transparencia en la toma de decisiones.

Insuficiente planificación estratégica orientada a fortalecer el talento humano y la meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, en las entidades públicas.

Débil implementación de políticas robustas para el diseño de puestos de trabajo y gestión del talento humano, lo que dificulta la selección adecuada de personal.

Consecuencias

Desmotivación del talento humano calificado: La falta de transparencia y meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, en los procesos de selección desincentiva a profesionales altamente capacitados de postularse a cargos públicos.

Deterioro de la imagen institucional: Las percepciones de falta de imparcialidad y objetividad afectan la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

Ineficiencia en el servicio público: Los errores en la selección de personal y la rotación constante de empleados generan altos costos operativos y reducen la calidad de los servicios ofrecidos.

Pérdida de confianza ciudadana: Los usuarios de los servicios públicos perciben una gestión ineficiente y poco transparente, lo que afecta la legitimidad institucional.

Afectaciones

Candidatos calificados: A menudo, no logran acceder a las oportunidades debido a la falta de experiencia previa o conocimiento interno de la entidad.

Instituciones: La capacidad operativa se ve limitada al no contar con personal idóneo seleccionado mediante concursos transparentes y objetivos.

Ciudadanía: Recibe servicios públicos de calidad cuestionable, lo que afecta la satisfacción y percepción de las entidades.

Clima organizacional: La percepción de falta de objetividad en los procesos de selección generan conflictos internos y disminuyen la motivación del personal.

Es importante destacar que, en los concursos de méritos realizados por la CNSC, la conformación de la lista de elegibles está basada en un consolidado de ponderaciones obtenidas a lo largo de las diferentes etapas del proceso. Esto asegura que los nombramientos en carrera administrativa sean objetivos y transparentes, como lo demuestra la reciente labor de vigilancia que permitió el nombramiento de más de 900 ciudadanos seleccionados por mérito (CNSC, 2023).

Justificación

La selección de personal es pilar esencial en la gestión del talento humano, particularmente en instituciones públicas que desempeñan roles críticos en la sociedad.

No obstante, es fundamental diferenciar entre dos conceptos clave:

La selección mediante concurso de méritos

Que está regulada por la Ley 909 de 2004 y el artículo 130 de la Constitución Política. Estos procesos, supervisados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), garantizan que el ingreso y desarrollo en la carrera administrativa se basen en el mérito y la igualdad de oportunidades. Los concursos de méritos son diseñados para evaluar competencias técnicas y comportamentales, con etapas debidamente normadas y publicadas en el Sistema de Información de Meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, (SIMO).

La contratación bajo la Ley 80 de 1993

Que regula el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Este tipo de vinculación aplica para personas naturales y jurídicas mediante contratos de prestación de servicios y otras modalidades, según los manuales de contratación específicos de cada entidad. En este contexto, la transparencia y el cumplimiento de las normas contractuales son esenciales para garantizar la eficiencia en la ejecución de recursos y la legalidad de los procedimientos.

En el caso del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la gestión eficiente y transparente del talento humano es crucial para cumplir su misión de proteger y promover el desarrollo integral de la niñez y adolescencia en Colombia. La articulación con la CNSC resulta clave para asegurar procesos de selección y contratación que sean equitativos y objetivos.

Este trabajo tiene como objetivo analizar los procesos actuales de selección de personal en el ICBF, identificando desafíos y áreas de mejora. Se busca proponer estrategias que

optimicen estos procesos, considerando las normativas vigentes y las mejores prácticas internacionales. Una gestión del talento humano eficiente no solo impacta positivamente en el desempeño institucional, sino que también fortalece la confianza ciudadana en la administración pública.

Además, la ética en los procesos de selección y contratación es un componente fundamental para fortalecer la percepción de legitimidad por parte de la ciudadanía hacia las instituciones gubernamentales. Según Luna Arocas (2018), un ambiente laboral transparente y equitativos fomenta el compromiso, la motivación y el rendimiento del personal, factores esenciales para el éxito institucional. Cuando se respetan los principios éticos, se mejora la percepción pública de confianza y legitimidad en las decisiones adoptadas por las autoridades.

Por ello, resulta relevante analizar cómo la CNSC y el ICBF pueden colaborar en el diseño e implementación de políticas y prácticas que promuevan la objetividad, transparencia y equidad en los procesos de selección y contratación de personal. Esto contribuiría no solo a un entorno laboral más equitativo y saludable, sino también a una mayor eficiencia en el servicio público, beneficiando tanto a los empleados como a los ciudadanos que reciben los servicios de estas instituciones.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la eficiencia y transparencia en los procesos de selección y contratación de personal en el ICBF y la CNSC, identificando oportunidades de mejora.

Objetivos Específicos

Analizar las metodologías actuales aplicadas en los procesos de selección en ambas entidades.

Identificar las limitaciones y desafíos que enfrentan el ICBF y la CNSC en la implementación de procesos meritocráticos.

Proponer estrategias que fortalezcan la transparencia y equidad en la selección y contratación de personal.

Antecedentes

Los procesos de selección y contratación de personal en Colombia han sido objeto de diversas reformas para garantizar la transparencia, equidad y meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, en el sector público. Desde la promulgación de la Ley 909 de 2004, la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) se ha encargado de supervisar y garantizar que estos procesos se realicen bajo principios de igualdad y eficiencia. Sin embargo, persisten percepciones públicas sobre posibles influencias externas que comprometen la rigurosidad de estos procedimientos.

En el caso del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), como una de las instituciones más relevantes en el ámbito social, los desafíos relacionados con la selección de personal toman especial importancia. Según Luna Arocas (2018), P. 45, un talento humano adecuado y comprometido es esencial para garantizar la calidad del servicio público, pero factores como la falta de recursos tecnológicos, la insuficiente capacitación en metodologías de selección, y la falta de seguimiento a los macroprocesos limitan la efectividad de estas prácticas.

Entre los principales desafíos identificados en los antecedentes se encuentran factores como el posible clientelismo político, la percepción de desconfianza en los procesos de selección y la necesidad de fortalecer la meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, en el sector público. Estas circunstancias resaltan la importancia de implementar mecanismos de control y supervisión más rigurosos, así como auditorías sistemáticas que garanticen el cumplimiento de los principios de equidad, mérito y transparencia en los procesos de selección.

Por lo tanto, resulta relevante analizar y optimizar estos procedimientos con el propósito de garantizar que los cargos públicos sean ocupados por personas idóneas y competentes. Asimismo, este enfoque puede contribuir a recuperar la confianza en las instituciones públicas, fomentar una cultura organizacional basada en la equidad y la transparencia, y responder

Eficazmente a las necesidades de los ciudadanos. Este análisis busca identificar fortalezas y áreas de mejora que permitan desarrollar una gestión del talento humano más estratégica, orientada a los principios de justicia y eficiencia.

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación tiene como objetivo proporcionar una base conceptual para analizar la eficiencia y cumplimiento de los procesos de selección, introducción, capacitación y evaluación de personal en las instituciones públicas colombianas, con énfasis en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Este análisis se sustenta en teorías de administración pública, gestión del talento humano y principios de transparencia en el sector público.

Gestión Pública y Planeación

En el ámbito de la administración pública, se reconoce la importancia de garantizar servicios eficientes, equitativos y de calidad que respondan a las necesidades ciudadanas. Una de las mejores prácticas en la gestión contractual es la aplicación del principio de planeación, tal como lo menciona el Manual de Contratación de la CNSC (2023). Este principio garantiza la eficiencia en la compra pública y el cumplimiento normativo en cada una de las etapas contractuales. La planeación incluye actos previos como el estudio de mercado, estudios de factibilidad, permisos y licencias, realizados de manera armónica para lograr un buen funcionamiento y resultados óptimos.

En el caso del ICBF, los procesos de reclutamiento y selección de personal son esenciales para cumplir con su misión de proteger y promover el desarrollo integral de la niñez y adolescencia en el país. Estos procesos requieren no solo una adecuada planeación, sino también la implementación de mecanismos de control que aseguren la transparencia y objetividad.

Transparencia y Meritocracia

La transparencia es esencial para fortalecer la confianza ciudadana y consolidar la democracia, por lo tanto, los procesos de selección deben ser equitativos y basados en mérito,

siguiendo los principios establecidos en la Ley 909 de 2004. Esta legislación promueve la meritocracia en el empleo público, asegurando que las decisiones en los procesos de selección se fundamenten en criterios objetivos, igualitarios y transparentes.

Según Luna Arocas (2018), un ambiente laboral basado en equidad, respeto y justicia fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, elementos críticos para alcanzar un desempeño institucional óptimo. Sin embargo, su implementación enfrenta retos relacionados con la planeación estratégica y la administración ética del talento humano.

Gestión Integral del Talento Humano

Por otro lado, Ramón Ramos (2015) señala que una administración inadecuada del recurso humano puede dificultar la implementación de sistemas eficaces que prioricen el mérito por encima de otros intereses. En este sentido, García Solarte (2010) propone un enfoque holístico para la gestión del talento humano, que integre la planeación, evaluación y control de los recursos humanos. Este enfoque no solo implica estructurar procedimientos formales para el reclutamiento de personal, sino también establecer auditorías y controles sistemáticos que promuevan la apertura y reduzcan las oportunidades de interferencias externas.

Reforzando los Procesos en el ICBF

El fortalecimiento de los procesos de selección en el ICBF requiere una mirada integral que considere preguntas clave como: ¿Qué aspectos deben reforzarse para prevenir situaciones perjudiciales en el futuro? Según el Manual de Contratación de la CNSC, avanzar en la sistematización de los procesos y garantizar el cumplimiento de principios éticos son medidas fundamentales. Promover una cultura organizacional centrada en la meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, puede no solo optimizar el desempeño institucional, sino también fortalecer la confianza ciudadana en las decisiones adoptadas por las entidades pública

Marco Legal

La legislación colombiana establece un marco robusto para regular los procesos de selección en el sector público, garantizando principios de meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, transparencia y equidad. Los principales instrumentos legales que rigen estos procesos incluyen:

Ley 909 de 2004:

Esta ley regula la administración del empleo público y los sistemas de carrera administrativa, destacando la necesidad de realizar procesos basados en mérito y transparencia. La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es responsable de supervisar y garantizar el cumplimiento de estos principios en las entidades públicas.

Decreto 1083 de 2015:

Este decreto compila disposiciones relacionadas con la organización y funcionamiento del sistema de gestión del talento humano en las entidades públicas. Promueve la eficiencia en los procesos de selección y establece lineamientos para el adecuado manejo del talento humano, alineados con las políticas públicas.

Decreto 815 de 2018:

Este decreto establece las competencias comportamentales que deben evaluar las entidades públicas para asegurar la idoneidad en el desempeño de los servidores. Estas competencias están alineadas con los manuales de funciones y son evaluadas mediante herramientas como el aplicativo EDL (Evaluación del Desempeño Laboral), ICBF, 2018. fortaleciendo los procesos de selección y desarrollo profesional.

Política del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):

El MIPG establece los macro procesos de gestión del talento humano como pilares fundamentales para garantizar la transparencia y efectividad en el sector público. Esta política

integra dimensiones como el fortalecimiento institucional, el control interno y la gestión estratégica del talento humano

Normas específicas del ICBF:

Como entidad descentralizada, el ICBF cuenta con reglamentos internos para la gestión de su talento humano. Estos reglamentos están diseñados para alinearse con los principios generales de administración pública, como la transparencia, eficacia y responsabilidad. Además, se complementan con las disposiciones generales de la Ley 909 de 2004 y los decretos reglamentarios relacionados con la gestión del talento humano.

Metodología

Método Cuantitativo

Se aplicará encuesta estructuradas a empleados y candidatos que hayan participado en procesos de selección en ambas instituciones. La encuesta se centrará en la percepción de transparencia, equidad, eficiencia y efectividad de los procesos de selección.

Los datos obtenidos serán analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas para proporcionar una visión cuantificada de las opiniones y actitudes de los participantes sobre los procedimientos.

Justificación de la elección del método cuantitativo en este caso una encuesta al trabajo de investigación

La encuesta permite reunir datos de un gran número de personas, la cual permite la facilidad de obtener una muestra representativa de la población., proceso fundamental para obtener una visión general y precisa de las diferentes apreciaciones sobre el tema de investigación, en la cual pueden variar entre diferentes grupos de personas (candidatos, funcionarios, etc.).

Al ser respuestas vía anónima permite que los participantes expresen sus opiniones abiertamente de manera que no sean juzgados, especialmente en un contexto tan delicado como el sector público, esto permitirá respuestas más honestas y auténticas sobre un tema que puede generar cierto grado de sensibilidad.

Los resultados de la encuesta al ser realizados por medio de una plataforma digital, su análisis se realizará mediante gráficos estadísticos para procesar los datos de manera rigurosa.

En la encuesta se formulará preguntas con aspectos relevantes, como la transparencia, la equidad, la eficiencia y la percepción de la justicia en los procesos de selección enfocada en el sector público con el fin de tener visión completa del proceso desde la perspectiva de los

participantes.

Trabajo investigativo método cuantitativo

Población

Personas que ejercen o han ejercido contrato con entidades públicas.

Muestra

100 personas de los miles de contratistas y funcionarios públicos del estado colombiano.

Tipo de muestreo: Encuesta

Pasos de la realización de la encuesta por muestreo:

- Definimos el objeto de la investigación.
- Determinamos la «población» encuestada.
- Elige la muestra a encuestar.
- Diseñamos el cuestionario.
- Probamos la encuesta antes de enviarla.
- Compartimos mediante enlace de forms la encuesta para obtener los resultados de la población encuestada.

Análisis Documental

Se llevará a cabo una revisión detallada de las normativas, políticas internas y reportes de auditorías relacionados con los procesos de selección. Este análisis buscará identificar posibles discrepancias entre la normativa oficial y su implementación en la práctica.

Se compararán los procedimientos establecidos con las experiencias reportadas en las entrevistas y encuestas, para evaluar el grado de alineación entre la normativa y la realidad de los procesos de selección.

Análisis detallado de los resultados de la encuesta:

Se analizan las percepciones y experiencias de los participantes en los procesos de selección del sector público. se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos y algunas recomendaciones para mejorar estos procesos.

Participación en procesos de selección en el sector público:



Ilustración 1

Análisis.

Una gran mayoría de los encuestados ha participado en procesos de selección en el sector público, lo que sugiere que tienen una experiencia directa y relevante para opinar sobre estos procesos. Esto también indica que la muestra es representativa de personas con conocimiento de primera mano sobre el tema.

Dificultad de los procesos de selección:



Ilustración 2

Análisis.

De acuerdo con los resultados la percepción de que los procesos son difíciles podría indicar problemas estructurales o burocráticos que dificultan el acceso a oportunidades en el sector público. Esta percepción negativa puede desmotivar a potenciales candidatos calificados.

Influencia política en los procesos de selección:



Ilustración 3

Análisis

La mayoría de los encuestados cree que las influencias políticas juegan un papel significativo en los procesos de selección, lo que podría deteriorar la confianza en el sistema y fomentar una percepción de injusticia y falta de meritocracia establecido en la Ley 909 de 2004.

Solo el 2% de la población encuestada considera que no existen poderes políticos que influyen los procesos de selección de personal en el sector público.

Mérito y competencias en la selección:



Ilustración 4

Análisis:

La mayoría de encuestados opina que los procesos de selección no priorizan el mérito y las competencias de los candidatos. Sugiere que factores ajenos a las habilidades y el talento, como la falta de transparencia, pueden estar influyendo en las decisiones de contratación. Solo un 29% confía en que los procesos de selección se realizan de manera meritocrática.

Esto refleja una posible desconfianza en los sistemas actuales de contratación, ya sea por experiencias propias o percepción general

Mayores obstáculos en los procesos de selección:

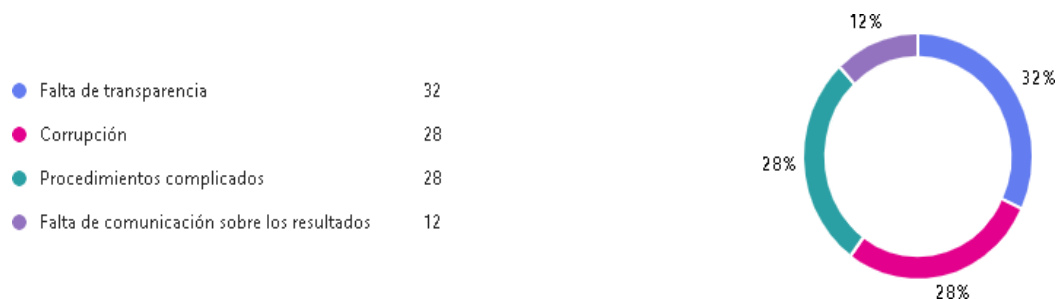


Ilustración 5

Análisis:

La falta de transparencia, prácticas indebidas y procedimientos complicados son vistos como los mayores obstáculos. Esto resalta la necesidad de reformas para hacer los procesos más accesibles, claros y equitativos.

Procedimientos complicados (28%):

Este porcentaje evidencia que muchos perciben los procesos como engorrosos, burocráticos o ineficientes, lo cual desalienta la participación o genera frustración.

Falta de comunicación sobre los resultados (12%):

Aunque es el obstáculo menos señalado, sigue siendo importante. La ausencia de información clara sobre los resultados del proceso puede generar desconfianza y sensación de exclusión entre los candidatos

Probabilidad de influencias externas:

● Muy probable	66
● Algo probable	32
● Nada probable	2

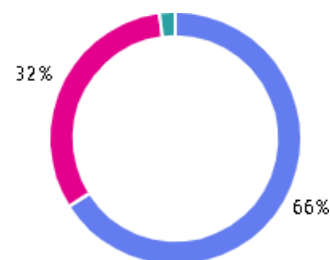


Ilustración 6

Análisis.

Si bien no se evidencia de manera absoluta la existencia de creencias generalizadas sobre la probabilidad de influencias externas en el proceso de selección, sí se puede identificar una tendencia alta a percibir que factores externos pueden influir en la vinculación de personal.

Impacto de esta percepción.

La creencia de que las influencias externas juegan un rol significativo puede desalentar a los postulantes calificados de participar en los procesos y también puede contribuir a una falta de confianza generalizada en las instituciones públicas, afectando su legitimidad.

Aspectos importantes al postularse:

● Transparencia, y claridad en el proceso de selección	57
● Facilidad de requisitos exigidos	14
● Accesibilidad y buena comunicación durante las etapas del proceso	29

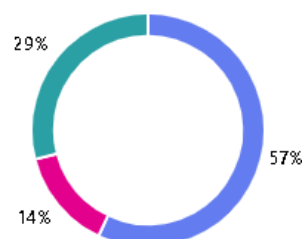


Ilustración 7

Análisis.

La transparencia y claridad son los aspectos más valorados por los postulantes indicando que los candidatos buscan procesos imparciales y bien comunicados. La accesibilidad también es crucial para asegurar que los candidatos se sientan informados y respaldados a lo largo de todo el proceso.

Medios de información sobre convocatorias:

● Amigo, conocido o familiar	69
● SECOP	7
● Cámara de comercio	0
● Pagina web de la respectiva entidad	24

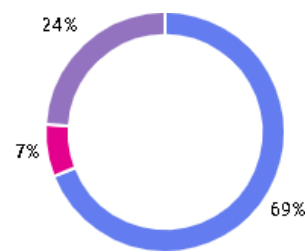


Ilustración 8

Análisis.

La mayor parte de los encuestados se entera de las convocatorias a través de amigos, conocidos o familiares, lo que resalta la importancia de las redes personales en el acceso a oportunidades. Sin embargo, esto también puede indicar una falta de difusión efectiva a través de canales oficiales de difusión de las convocatorias, dependiendo del tipo de vínculo laboral en el ICBF. Lo que hace necesario tener en cuenta desde el punto de vista legal, los funcionarios (empleados públicos) y los contratistas (prestadores de servicios) siguen procesos de vinculación distintos.

Por lo tanto, los mecanismos de divulgación también deben diferenciarse, ya que cada tipo de vínculo tiene su propio marco normativo y procedimientos.

SECOP (7%):

A pesar de ser el sistema oficial para la publicación de procesos de contratación pública en Colombia, orientada a la vinculación de contratistas lo que explica el porqué del pequeño porcentaje de los encuestados utiliza este medio, puede deberse a un desconocimiento sobre la plataforma, dificultad de uso, o una percepción de que no es útil para obtener información oportuna.

Página web de la respectiva entidad (24%):

Un cuarto de los encuestados utiliza las páginas web oficiales de las entidades públicas, lo que indica que estos portales tienen cierto nivel de efectividad, pero no logran atraer a la mayoría, lo que puede ser un reflejo de no estar implementando estrategias de difusión adecuadas para maximizar el alcance de sus vacantes, o así mismo sus portales pueden carecer de la accesibilidad, usabilidad y actualización necesarias para facilitar la consulta oportuna de la información por parte de los interesados.

Por último, la ausencia de respuestas en la opción de cámara de comercio es muestra que no es percibido como un canal de relevancia para acceder a convocatorias públicas.

Exclusión por falta de recomendación:**Ilustración 9*****Análisis.***

El 41% de los encuestados ha sido excluido de un proceso por no tener recomendación

interna dentro de la entidad, lo que sugiere es que existe una ausencia de conocimiento o experiencia previa con la entidad que permita la adaptabilidad del candidato a la cultura organizacional o su conocimiento previo de los procedimientos internos de la entidad, y de tal manera no tener en cuenta en mayor proporción una evaluación basada en méritos.

De este resultado se puede señalar que la ausencia de una recomendación interna no implica necesariamente una falta de capacidad o idoneidad del candidato, sino más bien la falta de visibilidad o conocimiento previo del candidato dentro de la entidad, lo cual podría dificultar su inclusión en el proceso de selección.

Eficiencia de los procesos:

● Muy eficientes	10
● Poco eficientes	72
● Nada eficientes	18

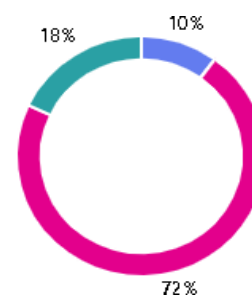


Ilustración 10

Análisis:

La mayoría considera que los procesos de selección no son eficientes, lo que puede reflejar las diferentes percepciones sobre la complejidad administrativa, los tiempos prolongados de espera y la falta de agilidad en la toma de decisiones. Es importante destacar que las respuestas provienen mayoritariamente de contratistas y funcionarios del ICBF, quienes tienen experiencia directa con los procesos de selección de la entidad. La encuesta se aplicó de manera estructurada tanto a empleados como a candidatos que han participado en estos procesos, lo que asegura que las percepciones recogidas son de personas familiarizadas con el sistema y los datos

obtenidos fueron analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas, lo que proporciona una visión cuantificada de las opiniones de los participantes sobre la eficiencia de los procedimientos, minimizando el sesgo de desconocimiento sobre los mismos.

Competencias necesarias en la selección:



Ilustración 11

Análisis.

Solo una minoría cree que siempre se contratan personas con las competencias necesarias.

Esto sugiere que, en muchos casos, la selección puede estar influenciada por otros factores además de las competencias y la experiencia del candidato.

Igualdad de oportunidades:



Ilustración 12

Análisis.

Los resultados muestran la percepción de que las oportunidades no están completamente niveladas. Esto puede estar influenciado por experiencias personales o por la interpretación subjetiva de los procesos de selección.

Como equipo de trabajo, se debe tener en cuenta que estas percepciones son subjetivas y deben ser interpretadas como tal, sin que constituyan una afirmación definitiva sobre la equidad en los procesos de selección.

Mejoras en los procesos de selección:

● Mayor transparencia y reducción de posibles influencias externas.	55
● Menos procedimientos y requisitos.	4
● Mejor comunicación sobre el estado y resultados del proceso.	8
● Evaluación más objetiva basada en competencias y experiencia en el cargo.	33

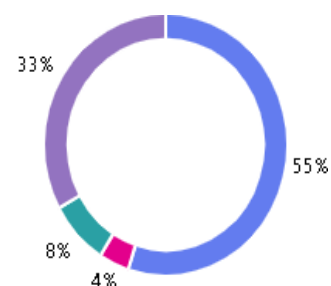


Ilustración 13

Análisis.

Los encuestados prefieren mayor transparencia y evaluaciones más objetivas, lo que indica una demanda por procesos basados en méritos.

Este resultado resalta una de las principales inquietudes sobre los procesos de selección en el sector público: la falta de imparcialidad, lo cual impacta directamente en la confianza y equidad.

Medio principal de ingreso a entidades públicas:

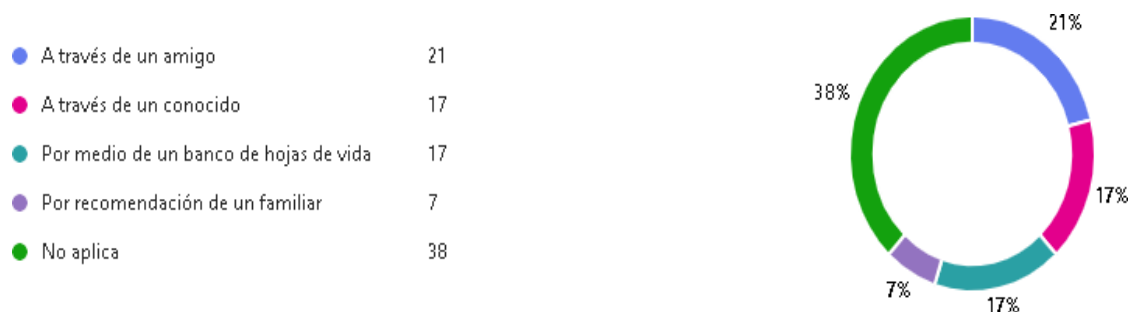


Ilustración 14

Análisis.

Este resultado es una muestra general que acceso a las oportunidades en el sector público no se basa exclusivamente en mecanismos formales y abiertos, sino que también depende de la ausencia de conocimiento o experiencia previa con la entidad, lo que puede ser un factor determinante en la selección de candidatos, ya que aquellos sin una red de contactos dentro de la institución podrían tener menos visibilidad o dificultades para adaptarse a la cultura organizacional y a los procedimientos internos.

El 38% de los encuestados respondió "no aplica", lo que podría indicar que no han tenido experiencia directa con estos procesos o no consideran que este tipo de medios sean aplicables a su situación.

Resultados

Limitaciones en Recursos Tecnológicos.

Se identifican deficiencias en el uso de plataformas tecnológicas dentro de ambas entidades, lo que podría limitar la automatización y transparencia de los procesos de selección lo que impacta negativamente en la transparencia y eficiencia de estos.

Percepción de Influencias Externas:

A pesar de que no se anticipan pruebas concluyentes, se prevé que exista una percepción generalizada sobre posibles influencias externas que puedan estar afectando las decisiones de contratación, esta percepción puede estar vinculada a la falta de visibilidad o transparencia en la toma de decisiones, lo cual genera desconfianza en los mecanismos de selección

Falta de Seguimiento a los Macroprocesos:

Se encuentra que la implementación de los macroprocesos definidos por el MIPG no ha alcanzado su totalidad en los procedimientos de selección, lo que podría dificultar la evaluación continua y la mejora de los procesos de selección.

La encuesta revela que los procesos de selección en el sector público colombiano son percibidos como difíciles reflejando la percepción de que los procesos no son completamente transparentes ni eficaces, lo que podría señalar que los macroprocesos asociados a la selección de personal aún no se encuentran plenamente operativos o madurados. La falta de un seguimiento continuo y una evaluación constante, como lo indican los resultados de la encuesta, sugiere que los procedimientos no están siendo optimizados de manera sistemática. La confianza en la meritocracia establecido en la Ley 909 de 2004, es baja, y hay un fuerte deseo de mejoras en la transparencia, objetividad y comunicación. La dependencia de conexiones personales para acceder a oportunidades es notablemente alta. Estas percepciones resaltan la necesidad de

reformas para fortalecer la equidad, transparencia y eficiencia en los procesos de selección y contratación en el sector público.

Conclusiones

El análisis de los procesos de selección de personal en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), ha permitido identificar fortalezas y desafíos en la implementación práctica de un marco normativo robusto. A pesar de los avances en normatividad y procedimientos, los siguientes aspectos requieren atención para fortalecer la eficiencia y transparencia en estas entidades:

Limitaciones tecnológicas, los recursos tecnológicos insuficientes dificultan la automatización de los procesos de selección y contratación, lo que impacta negativamente en la agilidad y la precisión de los procedimientos. Es necesario implementar herramientas tecnológicas avanzadas que permitan mejorar la trazabilidad y reducir el margen de error manual en cada etapa del proceso.

Falta de seguimiento a los macro procesos del MIPG, La investigación sugiere que la ausencia de un monitoreo continuo de los macro procesos definidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) puede estar afectando la evaluación y mejora constante de los procedimientos. Se recomienda fortalecer los mecanismos de auditoría interna y la retroalimentación para garantizar el cumplimiento de los estándares de transparencia y efectividad.

Percepción de inequidad en los procesos de selección, Las percepciones generalizadas de falta de equidad pueden comprometer la confianza ciudadana en los procedimientos de selección.

Estas percepciones pueden estar relacionadas con factores como la ausencia de criterios claros en la toma de decisiones, lo que refuerza la necesidad de establecer manuales de funciones detallados y procesos de evaluación objetivos, con sustentos técnicos y normativos claros.

Desafíos en la implementación normativa: Aunque las disposiciones de la Ley 909 de 2004, el Decreto 815 de 2018 y el MIPG ofrecen un marco adecuado para garantizar la meritocracia, establecido en la Ley 909 de 2004, y la transparencia, su aplicación práctica enfrenta dificultades derivadas de su antigüedad y tamaño. Para optimizar la implementación normativa, se deben abordar estrategias como la capacitación continua del personal, el fortalecimiento de la supervisión interna y la mejora en la coordinación entre áreas para garantizar la coherencia en los procedimientos, lo que permitiría una mayor alineación con los principios de mérito, transparencia y eficiencia establecidos por la normatividad, incrementando así la confianza en los procesos administrativos.

Es imperativo que las instituciones públicas, como el ICBF, trabajen en conjunto a través de la experiencia y los recursos del DAFP, que tiene un enfoque centralizado en la mejora de los procesos de selección y la implementación de la carrera administrativa en el sector público. Esto permitiría optimizar las prácticas de vinculación de personal y garantizar que se ajusten a las normativas vigentes. Para superar los desafíos identificados, asegurando que los procesos de selección y contratación sean gestionados con eficiencia, transparencia y equidad. Esto no solo optimizará el desempeño institucional, sino que también fortalecerá la confianza ciudadana en la administración pública. Para respaldar estas conclusiones, se hace necesario continuar desarrollando investigaciones basadas en fuentes primarias y secundarias confiables, que permitan validar y enriquecer los hallazgos de esta investigación.

Recomendaciones

Mejorar la Transparencia

Implementar medidas claras y abiertas:

Asegurar que todos los procesos de selección sean documentados y disponibles para los interesados. Esto incluye publicar las políticas y procedimientos en una plataforma accesible para todos los postulados.

Informes accesibles:

Realizar informes periódicos sobre el avance de los procesos de selección y los resultados obtenidos, asegurando que estos informes sean fáciles de entender y acceder para todos los participantes.

Reducir la Influencia Externa

Controles estrictos.

Establecer controles rigurosos que limiten la influencia política y personal en los procesos de selección. Esto puede incluir la creación de comités independientes y el uso de tecnología para supervisar y auditar los procesos.

Transparencia en las decisiones.

Garantizar que las decisiones de selección sean plenamente transparentes, publicando las razones y criterios que las respaldan. Esto ayudará a evitar cualquier percepción de parcialidad o falta de objetividad en la toma de decisiones.

Simplificar Procedimientos

Agilizar los procesos.

Identificar y eliminar pasos innecesarios que solo añaden burocracia al proceso de selección. Utilizar tecnología para automatizar tareas repetitivas y así reducir el tiempo total de los procesos.

Optimización continua.

Implementar un sistema de retroalimentación para que los postulantes puedan sugerir mejoras, asegurando que los procedimientos sean revisados y mejorados constantemente.

Fomentar la Igualdad de Oportunidades

Oportunidades equitativas.

Garantizar que todas las fases del proceso de selección sean equitativas y accesibles para todos los candidatos, independientemente de su origen, género, edad o cualquier otra característica.

Evaluación basada en méritos.

Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de los candidatos, asegurando que todos sean juzgados únicamente por sus habilidades y, competencias relevantes.

Mejorar la Comunicación

Información continua.

Mantener a los candidatos informados sobre el estado de su aplicación en cada etapa del proceso. Esto puede incluir el envío de correos electrónicos automatizados o la implementación de un portal en línea donde los candidatos puedan revisar su estado.

Retroalimentación constructiva.

Proporcionar a los candidatos una retroalimentación detallada sobre su desempeño en el proceso de selección, ayudándoles a comprender sus fortalezas y áreas de mejora para futuros intentos.

Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

https://elibro.net/es/ereader/gestion_talento_humano

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (2022). *El mérito como pilar del empleo en el sector público colombiano*. Recuperado de <https://www.cnsc.gov.co> mérito como pilar del empleo en el sector público colombiano*. <https://www.cnsc.gov.co>

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (2023). *Manual de Contratación 2023 y Resolución 1700 de 2023*. <https://www.cnsc.gov.co/sites/default/files/documentos/manual-de-contratacion-2023-y-resolucion-1700-de-2023.pdf>

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Diario Oficial No. 41.094.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Congreso de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004*. Diario Oficial No. 45.637.

<https://www.funcionpublica.gov.co>

Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 130. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2015). *Decreto 1083 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=71924>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2018). *Decreto 815 de 2018*.

<https://www.funcionpublica.gov.co>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2022). *Informe sobre la capacitación en el sector público en Colombia*. Bogotá: DAFP.

Evaluación del Desempeño Laboral. (n.d.). *Guía para la evaluación de competencias en el sector público*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). (n.d.). *Manual de funciones y procedimientos*. <https://www.icbf.gov.co>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del Talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Mando Medio. (2023). *Selección de personal en Colombia* <https://mandomedio.com/colombia/blog/seleccion-de-personal-en-colombia/>
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). (n.d.). *Lineamientos para la gestión pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Sistema de Información de Meritocracia (SIMO). (n.d.). *Información sobre procesos de selección*. <https://www.cnsc.gov.co>
- Transparencia por Colombia. (n.d.). *Recomendaciones para fortalecer la lucha contra la corrupción en el empleo público*. <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/recomendaciones-gestion-del-empleo-publico.pdf>
- Transparencia por Colombia. (2022). *Recomendaciones en materia de transparencia y lucha*

contra la corrupción para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.

<https://transparenciacolombia.org.co/recomendaciones-plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026>

Anexos

24/1/25, 18:27

Percepción sobre la Transparencia en los Procesos de Contratación en Entidades Públicas

Percepción sobre la Transparencia en los Procesos de Contratación en Entidades Públicas

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con su percepción sobre los procesos de contratación en entidades públicas. Por favor, seleccione la opción que mejor refleje su opinión.

* Obligatoria

1. ¿Ha participado en procesos de selección en el sector público? *

- Sí
- No

2. ¿Cómo considera los procesos de selección para trabajar en el sector público? *

- fáciles
- Dificiles

3. ¿En qué medida cree que las influencias políticas afectan los procesos de selección en el sector público? *

- Nada
- Poco
- Mucho

4. ¿Cree que los procesos de selección y contratación en las empresas públicas y privadas se basan principalmente en el mérito y las competencias de los candidatos? *

- Sí
- No

5. **¿Cuál considera que es el mayor obstáculo en los procesos de selección y contratación en el sector público? ***

- Falta de transparencia
- Corrupción
- Procedimientos complicados
- Falta de comunicación sobre los resultados

6. **En su experiencia o percepción, ¿Qué tan probable cree que es la intervención de influencias externas (políticas o personales) en los procesos de selección?**

- Muy probable
- Algo probable
- Nada probable

7. **¿Cree usted que los procesos de selección y contratación celebrados con entidades del estado son vigilados? ***

- Sí
- No

8. **¿Qué aspectos considera al momento de postularse a un cargo o contrato en una entidad pública? ***

- Transparencia, y claridad en el proceso de selección
- Facilidad de requisitos exigidos
- Accesibilidad y buena comunicación durante las etapas del proceso

9. **¿Generalmente por qué medio se entera de las convocatorias o contratos con entidades públicas? ***

- Amigo, conocido o familiar
- SECOP
- Cámara de comercio
- Pagina web de la respectiva entidad

24/1/25, 18:27

Percepción sobre la Transparencia en los Procesos de Contratación en Entidades Públicas

10. **¿Lo han eliminado o excluido de algún proceso de selección por no tener algún conocido que lo recomiende dentro de la entidad? ***

Sí

No

11. **¿Considera que los procesos de selección son lo suficientemente eficientes para ocupar los cargos públicos de manera oportuna?**

Muy eficientes

Poco eficientes

Nada eficientes

12. **¿Cree que en los procesos de selección en su empresa contratan personal con las competencias necesarias para el cargo? ***

Sí

Algunas veces.

No

13. **¿Considera que los procesos de selección y contratación en el sector público garantizan igual de oportunidades para todos los postulantes? ***

Sí

No

14. **¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en los procesos de selección para contratar con el Estado? ***

- Mayor transparencia y reducción de posibles influencias externas.
- Menos procedimientos y requisitos.
- Mejor comunicación sobre el estado y resultados del proceso.
- Evaluación más objetiva basada en competencias y experiencia en el cargo.

24/1/25, 18:27

Percepción sobre la Transparencia en los Procesos de Contratación en Entidades Públicas

15. **¿Si trabaja o ha trabajado en una entidad pública, cuál fue el principal medio por cual ingresó o fue contratado en esta?**

- A través de un amigo
- A través de un conocido
- Por medio de un banco de hojas de vida
- Por recomendación de un familiar
- No aplica