

Estrategia de atracción del talento humano en el sector público: Curso de Extensión Universitaria en Fiscalización Ambiental del OEFA*

Strategy for attraction of human talent in the public sector:
OEFA University Extension Course on Environmental Control

Jesús L. Vivanco Enriquez*

Resumen

El sector público actual enfrenta un reto crítico: atraer talento excepcional. Esta tarea es crucial para robustecer la capacidad institucional y elevar la calidad de los servicios gubernamentales. Urge, por tanto, implementar estrategias efectivas para captar y mantener a profesionales de alto calibre, cuya experticia y dedicación al servicio público sean catalizadores de una administración más eficiente y orientada al ciudadano.

El estudio explora el Curso de Extensión Universitaria en Fiscalización Ambiental (CEU), diseñado y desarrollado por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) del Perú. Inicialmente, el CEU tiene como objetivo promover el interés de los estudiantes universitarios en temáticas de fiscalización ambiental. Durante los últimos años, este curso se ha desarrollado como una estrategia para atracción anticipada de talento especializado en fiscalización ambiental que ha permitido a los primeros puestos de cada especialidad realizar prácticas preprofesionales o profesionales en las instalaciones del OEFA a nivel nacional.

* El autor agradece al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) por organizar la iniciativa de promoción de la investigación encaminada a fortalecer la fiscalización ambiental.

** Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP: Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA: Asistente en base de datos - Asistente. ORCID: 0000-0002-4482-7726 Correo: jlivanco@pucp.edu.pe, jvivanco@oeфа.gob.pe

La atracción de talento especializado es un pilar clave en el ámbito organizacional, crucial para incorporar profesionales altamente capacitados y motivados. Las estrategias en este sentido incluyen un conjunto de acciones diseñadas específicamente para atraer a estudiantes universitarios con las habilidades y competencias que se alinean con las necesidades y objetivos de la organización. Entre las principales estrategias destaca, la implementación de programas de formación y especialización dirigida a estudiantes universitarios de las áreas de ciencias, derecho y economía.

Se hace una descripción del CEU, y se proporciona una explicación general de las etapas de diseño, inscripción, participación y resultados. Estas etapas permiten comprender cómo la implementación de un programa formativo y de especialización en fiscalización ambiental contribuye con la misión de garantizar el éxito y la competitividad del OEFA. Finalmente, se muestran los resultados en términos de participación según género, tipo de universidad, regiones y especialidad. Este artículo es un aporte al debate académico sobre la gestión de recursos humanos en el ámbito público, pues ofrece valiosos insights y lecciones aprendidas que pueden servir de base a futuras prácticas y políticas en este sector.

Palabras clave: talento, estrategia de reclutamiento, sector público, fiscalización ambiental

Abstract

The current public sector faces a critical challenge: attracting exceptional talent. This task is crucial for strengthening institutional capacity and enhancing the quality of government services. Therefore, it is urgent to implement effective strategies for early attract and retain high-caliber professionals whose expertise and dedication to public service can serve as catalysts for a more efficient and citizen-oriented administration. The study explores the University Extension Course in Environmental Control (CEU, in Spanish), designed and developed by the Environmental Assessment and Enforcement Agency (OEFA, in Spanish) of Peru. Initially, the CEU course aims to promote university students' interest in environmental oversight topics. In recent years, this course was developed as a strategy to attract specialized talent in environmental control, allowing top students from each specialty to undertake internships at OEFA facilities nationwide.

Attracting specialized talent is a key pillar in the organizational realm, essential for incorporating highly skilled and motivated professionals. Strategies in this regard include a set of actions

specifically designed to attract university students with skills and competencies aligned with the organization's needs and objectives. Among the main strategies is the implementation of training and specialization programs targeting students in the fields of science, law, and economics.

A description of the CEU is provided, offering a general explanation of the stages of design, enrollment, participation, and results. These stages help to understand how the implementation of a training and specialization program in environmental oversight contributes to ensuring the success and the competitiveness of the OEFA. The results are presented in terms of participation by gender, type of university, regions, and specialty. This article contributes to the academic debate on human resource management in the public sphere, offering valuable insights and lessons learned that can inform future practices and policies in this sector.

Keywords: talent, recruitment strategies, public sector, environmental oversight

Introducción

El artículo explora el Curso de Extensión Universitaria en Fiscalización Ambiental (CEU) como estrategia para la atracción del talento, que ha sido implementado por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) en Perú. En la actualidad, el sector público enfrenta el desafío crucial de atraer talento humano de alto nivel para fortalecer sus capacidades institucionales y ofrecer servicios gubernamentales de calidad. Cravino et al. (2020), señalan que “la atracción y retención del talento son fundamentales para potenciar la innovación y el desarrollo en el sector público”. En este contexto, la adopción de estrategias innovadoras se vuelve imprescindible para captar profesionales calificados y comprometidos con el servicio público. Como afirman Jacobson et al. (2020), “las instituciones públicas deben buscar constantemente nuevas formas de atraer y cultivar el talento necesario para cumplir su misión”.

Toda estrategia debe identificar, como primer paso, su público objetivo. Los estudiantes universitarios representan un público objetivo fundamental para mejorar la calidad del servicio público en fiscalización ambiental, una prioridad para el OEFA. Para captar a este grupo, se diseñó, implementó y desarrolló el CEU, dirigido a estudiantes de los últimos años de estudio o recién egresados de especialidades afines a las competencias del OEFA, como Ciencias, Derecho y Economía. Tal como destacan Bosc et al. (2022), “comprender las estrategias efectivas para atraer talento es crucial para impulsar la innovación y mejorar el desempeño de las organizaciones públicas”.

Como explican Thunnissen y Gallardo-Gallardo (2019), las estrategias de atracción de talento son cruciales para que las organizaciones puedan incorporar profesionales calificados y motivados que se alineen con sus necesidades y objetivos.

El análisis de los datos de participación estudiantil en el CEU entre 2020 y 2024 permite explorar patrones, tendencias y hallazgos iniciales que puedan orientar futuras investigaciones y proyectos relacionados con mejorar el alcance del CEU, como por ejemplo promover un programa formativo con experiencia práctica mediante intercambios técnicos de pares con fines formativos o de especialización.

Marco teórico

La extensión universitaria

En los procesos de extensión, de acuerdo a la Resolución N° 5 del Consejo Directivo Central de la Universidad de la República de Uruguay (2009), el rol del docente debe mantener una función de guía constante, mientras que el proceso mismo busca generar conocimiento nuevo al conectar el saber académico con el saber común. Este proceso también fomenta la creación de formas asociativas y grupales para abordar problemas sociales significativos.

En el contexto de los cursos de extensión universitaria (Da Silva, 2023) es común que se establezca una estrecha relación entre estudiantes, profesores y miembros de la comunidad. En el caso del CEU del OEFA, se establece una relación entre los estudiantes, especialistas del OEFA y la interacción de entidades adscritas al sector ambiental. Esta proximidad favorece la integración de conocimientos teóricos y prácticos por parte del estudiante, así como el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, al tiempo que fortalece su compromiso ético y social. Según Ortiz-Riaga & Morales-Rubiano (2011) el conocimiento desarrollado y aprendido en las instituciones de educación superior debe ser apropiado por las personas de su entorno próximo: comunidades e instituciones en general. Además de ello, Pérez (2007) opina que la extensión universitaria es una función que cada vez obtiene mayor importancia por su aporte al desarrollo económico, científico-técnico y sociocultural de la sociedad.

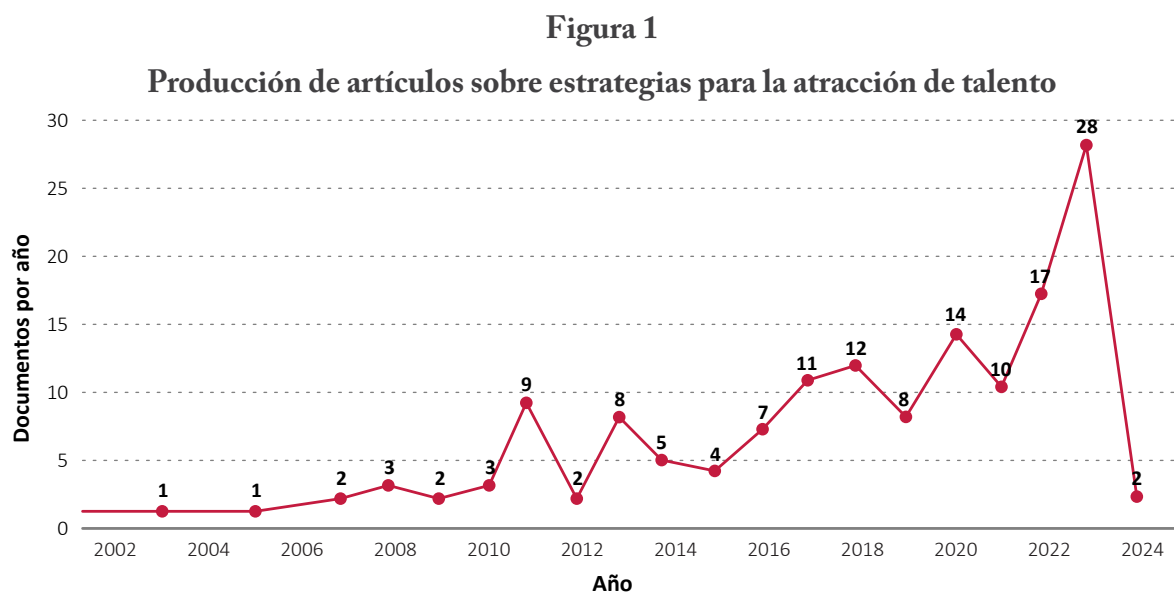
Estrategias para la atracción de talento

La atracción de talento ha emergido como un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial y organizacional, dado su impacto directo en la competitividad y el éxito a largo plazo para las organizaciones. Las estrategias para la atracción de talento constituyen un área de investigación

y práctica en constante evolución, que busca identificar y emplear métodos efectivos para atraer a profesionales altamente cualificados y comprometidos con los objetivos institucionales.

La competitividad laboral actual requiere que las organizaciones de educación superior intensifiquen sus esfuerzos para atraer otros talentos, desarrollar graduados de calidad, es decir, talentos futuros para organizaciones públicas y privadas, lo cual implica una mayor cantidad de actividades de innovación y gestión del conocimiento (Hazelkorn, 2011; Ramaditya et al., 2022). Las organizaciones buscan atraer talento para incorporar habilidades y competencias que se alineen con sus necesidades específicas, en el caso del OEFA, atracción de profesionales en fiscalización ambiental.

La importancia de la atracción del talento se muestra en la Figura 1, donde se observa el incremento progresivo en la cantidad de documentos publicados. La revisión toma en consideración títulos de artículos, resúmenes y palabras clave de los mismos. El aumento de la producción académica en esta temática muestra la importancia estratégica de la atracción del talento.



Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos sobre producción en temas de atracción de talento en la base de datos Scopus mediante la ecuación de búsqueda “reclutamiento” OR “atracción de talento” OR “adquisición de talento” (2024).

El CEU brinda conocimientos especializados, experiencias prácticas y una inmersión en el rol y funciones del OEFA. Por ello, el CEU representa una estrategia amplia para fortalecer las capacidades institucionales del OEFA y mejorar la calidad del servicio público en fiscalización ambiental. De esta manera, el CEU se posiciona como un programa de reclutamiento anticipado

que permite al OEFA identificar y cultivar tempranamente a futuros profesionales con las competencias y el compromiso necesarios para contribuir a la misión institucional (Yamen y Hajar, 2022).

Al brindar conocimientos, experiencias e inmersión en el rol y funciones del OEFA, el CEU también se alinea con estrategias clave de atracción de talento, como la promoción de la marca empleadora, el desarrollo de beneficios atractivos y la creación de un entorno laboral estimulante (Araújo y Sánchez, 2020). Esta combinación de elementos convierte al CEU en una iniciativa integral que aborda diversos aspectos cruciales para atraer y retener talento valioso en el sector público.

Mediante Decreto Supremo N° 013-2017-MINAM se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (en adelante ROF). El artículo 42° del ROF señala que la Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental (DPEF) es el órgano de línea responsable, entre otros, del fortalecimiento de capacidades en materia de fiscalización ambiental. La DPEF, a través de la Subdirección de Fortalecimiento de Capacidades en Fiscalización Ambiental (SFOR), a partir de 2020, implementó el CEU del OEFA, que constituye una oportunidad para los estudiantes universitarios de todo el país de poder “adquirir conocimientos especializados en materia de fiscalización ambiental, ampliar su comprensión de las normas y regulaciones vigentes, y desarrollar habilidades prácticas para contribuir a la protección del ambiente” (2024).

Este curso coadyuva en el desarrollo profesional de jóvenes estudiantes fortaleciendo sus capacidades en fiscalización ambiental de manera intensiva. Brinda formación profesional en temas relacionados con el rol y las funciones del OEFA con el fin de adquirir y profundizar conocimientos especializados vinculados a la institución.

En el CEU se presenta el rol y las funciones que desarrolla el OEFA, y se reciben las herramientas y saberes necesarios sobre evaluación ambiental, supervisión y fiscalización en sentido estricto. El enfoque de fiscalización ambiental es preventivo, y se promueven buenas prácticas ambientales e incentivos, así como la subsanación voluntaria de posibles conductas infractoras.

Las primeras versiones del CEU fueron presenciales, y desde 2021 se realizaron de forma virtual y personalizada en sesiones de clase, talleres prácticos sincrónicos y cursos autoinstructivos

asíncronos; para ello se convocó a profesionales de diversas áreas del OEFA. Además de ello, en 2023 y 2024 se extendió la participación de los organismos adscritos al Ministerio del Ambiente (MINAM), como son el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM), el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) y el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), así como la participación de los especialistas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El CEU tiene como objetivos específicos entender la visión y misión del OEFA, proporcionando una visión integral de sus actividades y de los procesos clave, como la evaluación ambiental, supervisión, fiscalización y sanción. Asimismo, busca impulsar el cumplimiento de la normativa ambiental y promover el desarrollo profesional de los estudiantes mediante el fortalecimiento de sus competencias en fiscalización ambiental e innovación, contribuyendo al avance de la institución.

Metodología

El estudio emplea un enfoque exploratorio-descriptivo, centrado en analizar la participación de estudiantes universitarios en el CEU, impartido por el OEFA desde el 2020 y 2024. Como señalan Stebbins (2001) y Veal (2006), los estudios exploratorios son esenciales para investigar fenómenos previamente poco estudiados o comprendidos.

El estudio propuesto adopta una metodología exploratorio-descriptiva que se caracteriza por su enfoque en la comprensión inicial y la descripción detallada del caso estudiado o comprendido previamente. Según Bijou et al.(1968), los estudios descriptivos pueden revelar nuevas relaciones en ciertos contextos, proporcionando pistas provocativas para estudios más rigurosos. Sobre ello, García (2004) menciona que los estudios exploratorios descriptivos son observacionales; en ellos no se interviene ni se manipula el factor de estudio. En cambio, se observa el fenómeno en condiciones naturales y en su contexto real. “Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (Sampieri, 2014, p. 90). Este enfoque de investigación es fundamental para abordar la complejidad inherente a ciertos temas o problemas que requieren una exploración exhaustiva.

El estudio comprende desde 2020 hasta el proceso de admisión para el CEU de 2024, con una cantidad total de 7706 inscritos. Los datos han sido obtenidos a través de una consulta externa a SFOR, subdirección encargada del diseño, planificación, ejecución y evaluación del CEU. A lo largo de estos años, la adaptación al cambio provocado por la pandemia del Covid-19 ha sido crucial: mientras que en 2020 el programa se desarrolló de manera presencial, a partir de 2021 adoptó un formato virtual con actividades síncronas y asíncronas.

Según Cornejo et al. (citado por Arenas, 2023) los estudios descriptivos buscan identificar y detallar las características, propiedades y perfiles de fenómenos como personas, grupos, comunidades, procesos u objetos, a través de un análisis minucioso. Estos estudios ofrecen una base esencial para investigaciones más profundas dentro de un contexto particular. Además, identifican conceptos o variables relevantes que permiten establecer prioridades para futuras investigaciones.

Resultados

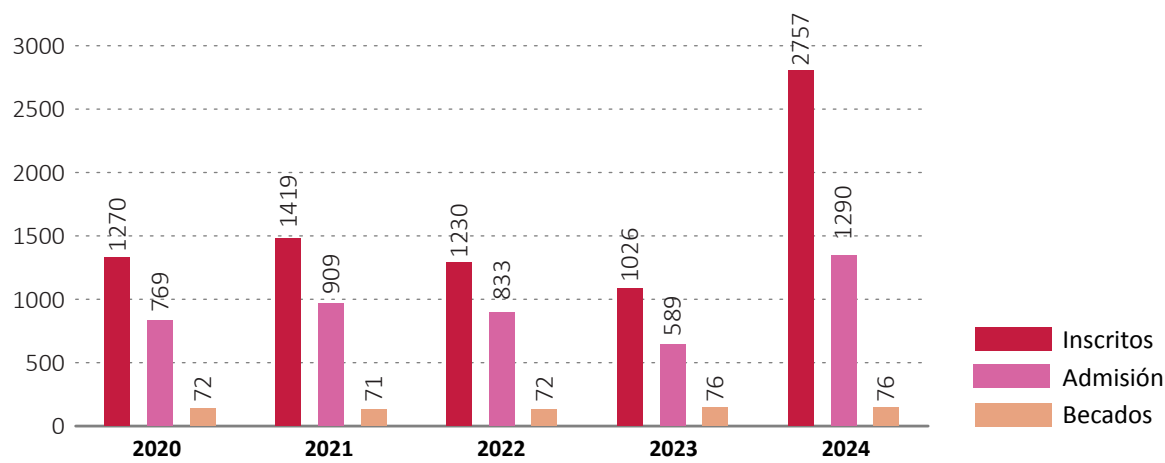
Los datos obtenidos sobre la inscripción, asistencia al examen de admisión y selección de candidatos al CEU en los años 2020-2024 revelan importantes tendencias que evidencian el valor del programa como estrategia de atracción de talento para el OEFA. El aumento sostenido en el número de inscritos, que alcanza su punto máximo en 2024 con 2757 postulantes, sugiere un creciente interés de los estudiantes universitarios en los temas de fiscalización y gestión ambiental impulsados por el OEFA. Este interés puede estar relacionado tanto con una mayor conciencia y compromiso de los jóvenes hacia la sostenibilidad y la gestión pública, como con el atractivo de formar parte de una organización cuya misión tiene un impacto positivo en el medio ambiente, tal como documentan estudios sobre las motivaciones profesionales de las nuevas generaciones (Ballew et al., 2020; Deloitte, 2022; Wray-Lake et al., 2022).

Aunque la asistencia al examen de admisión presenta variaciones anuales, con porcentajes entre el 46% y el 71%, estos datos reflejan factores como la disponibilidad de los candidatos, requisitos específicos y condiciones externas. No obstante, la persistente demanda por el CEU subraya su potencial para conectar al OEFA con jóvenes que buscan contribuir activamente en la fiscalización ambiental, lo que muestra que el programa logra posicionarse como una puerta de entrada hacia carreras con propósito dentro del sector público.

Se observa una relativa estabilidad en el porcentaje de candidatos elegidos, con valores que fluctúan entre los 72 y 76 becados. Esto indica que, a pesar de las variaciones en la cantidad de

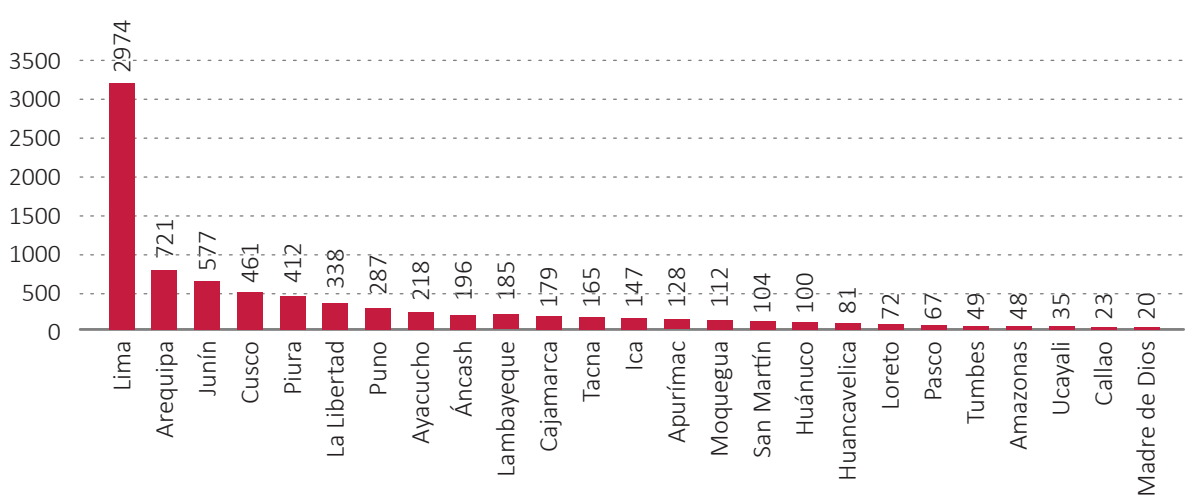
inscritos y la asistencia al examen, el proceso de selección mantiene una consistencia relativa en la elección de candidatos para el curso. Además, se observa que el número de horas académicas asignadas al CEU oscila entre un mínimo de 214 y un máximo de 230 horas, lo que refleja un compromiso constante con la formación exhaustiva y especializada en este campo.

Figura 2
Cantidad de inscritos, asistentes al examen de admisión y becados al CEU (2020-2024)



Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos mediante solicitud de acceso a la información pública al OEFA (2024).

Figura 3
Cantidad de inscritos al CEU según región (2020-2024)

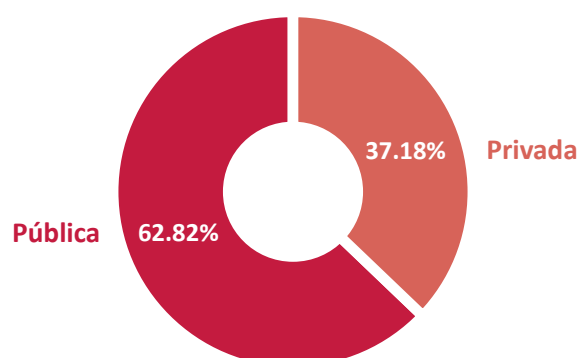


Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos mediante solicitud de acceso a la información pública al OEFA (2024).

El análisis de la distribución según región de los inscritos para el CEU revela una concentración significativa en la región de Lima (38.63%), seguida por Arequipa y Junín. Estas tres regiones representan a la mayoría de los inscritos, lo que sugiere un mayor interés o accesibilidad al programa. Por otro lado, regiones como Amazonas, Callao y Madre de Dios muestran una menor cantidad de inscritos, lo que podría indicar una menor participación o accesibilidad al programa.

El análisis del tipo de universidad de los participantes en el CEU muestra una mayor representación de estudiantes de universidades públicas en comparación con las privadas. Con 4841 participantes (62.82%) provenientes de universidades públicas y 2865 (37.18%) de universidades privadas, se observa una diferencia significativa en la cantidad de inscritos entre ambos tipos de instituciones.

Figura 4
Porcentaje de inscritos al CEU según administración de universidad



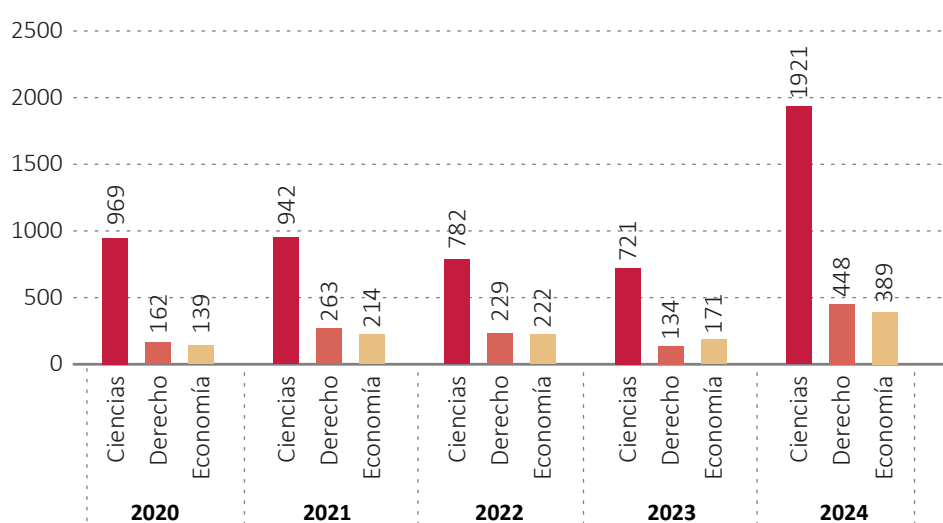
Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos mediante solicitud de acceso a la información pública al OEFA (2024).

La distribución anual de participantes en el CEU entre los años 2020 y 2024 revela ciertos patrones en relación con las especialidades. En el área de ciencias, se observa un aumento sostenido en la cantidad de participantes, que alcanzó un pico en 2024 con 1921 inscritos. Sin embargo, en la Figura 5 se muestra una ligera disminución en la cantidad total de inscritos al CEU. A pesar de esta leve reducción en la inscripción, las becas ofrecidas durante la pandemia y el cambio al formato virtual se mantuvieron estables.

Por otro lado, en las áreas de derecho y economía, se observan fluctuaciones, bajas en comparación con la especialidad de ciencias, en la cantidad de participantes a lo largo de los años, con variaciones en la cantidad de inscritos en cada periodo. Sin embargo, en general, se mantiene una participación relativamente estable en estas áreas de estudio.

El análisis de esta distribución por especialidad y año proporciona información valiosa sobre las preferencias de los estudiantes y las tendencias de participación en el CEU, lo que puede ser útil para adaptar las estrategias de promoción y el contenido del curso para satisfacer las necesidades específicas de cada área de estudio. La especialidad de ciencias describe una mayor participación en los años analizados, siendo 2020 (76.30%) el año con mayor proporción de la especialidad y con un promedio de 69.21% en cada edición del CEU.

Figura 5
Cantidad de inscritos al CEU según especialidad por año desde 2020



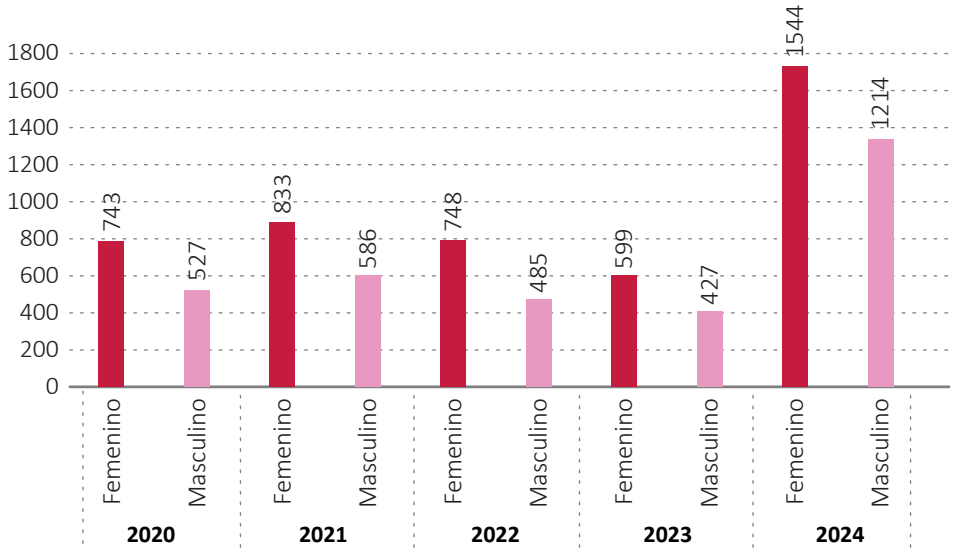
Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos mediante solicitud de acceso a la información pública al OEFA (2024).

El análisis de la participación según el género y el año en el CEU revela diferencias significativas en la distribución de participantes a lo largo de los años. En 2024, se observa una mayor participación de mujeres, con un total de 1544 (57.97%) inscritas, en comparación con los hombres, que sumaban 1214 (42.03%). Esta tendencia se mantiene consistente con los años anteriores, donde también se registra una mayor cantidad de mujeres participantes.

En los años anteriores (2021, 2022, 2020 y 2023), también se observa una mayor participación femenina en comparación con la masculina, aunque las cifras varían ligeramente entre los años.

Este análisis resulta útil para comprender las dinámicas de participación y diseñar estrategias inclusivas para promover una mayor diversidad de género en el programa.

Figura 6
Cantidad de inscritos al CEU según género desde 2020



Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos mediante solicitud de acceso a la información pública al OEFA (2024).

Finalmente, es importante destacar que la asignación de becas y el total de horas académicas en cada edición del CEU han seguido un patrón consistente. En promedio, se asignan 72 becas a los estudiantes que obtienen las mejores calificaciones en el proceso de admisión. Además, entre 2020 y 2024, se han ofrecido un promedio de 220 horas académicas por cada edición del CEU.

Conclusiones

Este estudio sobre el Curso de Extensión Universitaria (CEU) en Fiscalización Ambiental, desarrollado por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) del Perú, permite comprender cómo este programa formativo y de especialización contribuye directamente a la misión del OEFA. Los resultados obtenidos muestran que el CEU no solo genera un incremento en el interés de los estudiantes universitarios en la fiscalización ambiental, sino que también fortalece la capacidad de atracción de talento comprometido con la sostenibilidad y la gestión pública. Las siguientes son las conclusiones más relevantes:

1. Durante los años analizados se muestra una concentración significativa de la ciudad de Lima sobre el resto de regiones del Perú, lo que sugiere realizar una evaluación de la estrategia de difusión, distribución de becas y desarrollo del CEU con el fin de contribuir con una descentralización de mayor impacto.
2. Se presenta un análisis detallado de la participación según el área de estudio, en la cual

destacan las preferencias y tendencias de los estudiantes en relación con las disciplinas académicas. Para el CEU, la especialidad de ciencias tiene el promedio un 69.21% de inscripción en los años analizados, lo cual sugiere realizar un cálculo que corresponda a esta proporción para la asignación de becas de estudio.

3. Se observa una mayor participación de mujeres, con un total de 1544 (57.97%) inscritas, en comparación con los hombres, que suman 1214 (42.03%) inscritos en los años analizados.
4. La adaptación al cambio provocado por la pandemia del Covid-19 ha sido crucial para el CEU. Mientras que en 2020 se realizó de manera presencial, desde 2021 se implementó un formato virtual con actividades síncronas y asíncronas. A pesar de esta transición, la cantidad promedio de vacantes asignadas se ha mantenido estable en 72, y las horas académicas han oscilado entre un mínimo de 214 y un máximo de 230 a lo largo de los años revisados. Este enfoque ha permitido no solo la continuidad del programa, sino también la atracción de talento y el impulso de la investigación y la innovación educativa.

A partir de la comprensión de los resultados de participación en el CEU, se destaca la importancia de seguir fortaleciendo las políticas dirigidas a promover la atracción de talento mediante programas educativos. Para futuras investigaciones, se recomienda analizar la distribución de la participación según especialidad y regiones, así como explorar la relación entre género y especialidad. Específicamente, a la especialidad de ciencias, ya que esto no solo ofrecerá información detallada sobre la formación de los interesados en el CEU, sino también sobre la participación de las mujeres en carreras STEM (áreas de estudio y profesiones que están relacionadas con las disciplinas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) relacionadas con la fiscalización ambiental.

Referencias

- Araújo, R. & Sánchez, S. (2020). Estrategias de atracción y retención del talento en el sector público. *Revista Enfoques*, 18(1), 101-120.
- Arenas Valenzuela, Y. A. (2023). Investigación sobre la discapacidad intelectual (DI) de niños/as en el contexto de vulnerabilidad socioeconómica en dos escuelas especiales del Servicio Local de Educación Pública Barrancas del Área Metropolitana. Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social, Escuela de Trabajo Social. Universidad Tecnológica Metropolitana. Chile.
- Ballew, M.; Pearson, A.; Goldberg, M.; Rosenthal, S. & Leiserowitz, A. (2020). Does socioeconomic status moderate the political divide on climate change? The roles of education, income, and individualism. *Global Environmental Change-Human and Policy dimensions*, 60.

- Bijou, S. W.; Peterson, R. F. & Ault, M. H. (1968). Integrating field studies, data, and empirical concepts. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(2), 175-191.
- Bosc, R.; Bourque, M. & Dionne, S. (2022). Talent management in public administration: Toward public service attractiveness. *Canadian Public Administration*, 65(1), 64-89.
- Cravino, J.; Machado, F. & Vásquez, E. (2020). Talent attraction and retention in public sector organizations in Latin America. *Revista de Administração Pública*, 54(6), 1647-1665.
- OEFA. (2024). Presentación. Curso de Extensión Universitaria. Fiscalización Ambiental. <https://www.oefa.gob.pe/ceu2024/presentacion.php>
- Da Silva, A. (2023). A extensão universitária: uma experiência de ensino-aprendizagem que ajuda desenvolver as habilidades e competências dos estudantes de direito. *Revista Eletrônica Direito e Sociedade - REDES*, 11(2). <https://doi.org/10.18316/redes.v11i2.9804>
- Decreto Supremo N.º 013-2017-MINAM. Reglamento de Organización y Funciones del OEFA (vigente) (20 de diciembre de 2017). <https://www.gob.pe/es/l/1211414>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the Reshaping of Higher Education*. Palgrave Macmillan UK eBooks. <https://doi.org/10.1057/9780230306394>
- Jacobson, W. S.; Selden, S. C. & Yeow, J. (2020). Attracting and retaining talent in the public sector. En *Handbook of Human Resource Management in the Public Sector*. Edward Elgar Publishing.
- Ortiz-Riaga, M. C. & Morales-Rubiano, M. E. (2011). University Extension in Latin America: Concepts and Trends. *Educación y Educadores*, 14(2), 349-366. <https://doi.org/10.5294/edu.2011.14.2.6>
- Ramaditya, M.; Maarif, M.S.; Affandi, J. y Sukmawati, A. (2022). Reinventar la gestión del talento: cómo maximizar el desempeño en la educación superior. *Fronteras en la educación*, 7, 929697. <https://doi.org/10.3389/fed-uc.2022.929697>
- Resolución N.º 5. Para la renovación de la enseñanza y la curricularización de la extensión y las actividades en el medio. Universidad de la República Uruguay. Consejo Directivo Central. (27 de octubre de 2009). <https://www.expe.edu.uy/expe/resoluci.nsf/4e1fd2c2a317193a03256dcc003b902f/f200247a7f556d23032576550069e060?OpenDocument>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw Hill Education.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. Sage Publications.

- Thunnissen, M. & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Talent management in the public sector: A study of job analysts' recruitment in Dutch public organizations. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 717-737.
- Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. Pearson Education Limited.
- Wray-Lake, L.; Syvertsen, A. K. & Flanagan, C. A. (2022). Civic engagement during the transition to adulthood: Developmental opportunities and perspectives from research. *American Psychologist*, 77(6), 801-817.
- Yamen, A. & Hajar, A. (2022). Employer branding and talent attraction strategies in public sector organizations. *Public Organization Review*, 22(2), 425-445.