



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**¿MEJORES DIRECTIVOS, MEJOR ESTADO?  
CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS DEL PERÚ: LOGROS Y DESAFÍOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**MARIO RAMOS ANAMPA**

**PROFESOR GUIA:  
JUAN CARLOS CORTÁZAR VELARDE**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
CECILIA OSORIO GONNET  
ELIZABETH GUERRERO CAVIEDES**

**Este trabajo ha sido auspiciado por el  
Programa Nacional de Becas del Perú.**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2015**

**RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO PARA OPTAR AL GRADO DE:** Magister en Gestión y Políticas Públicas  
**POR:** Mario Ramos Anampa  
**FECHA:** 17/12/2015  
**PROFESOR GUÍA:** Juan Carlos Cortázar Velarde

## **¿MEJORES DIRECTIVOS, MEJOR ESTADO? CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS DEL PERÚ: LOGROS Y DESAFÍOS.**

El presente Estudio de Caso tiene por objetivo analizar la evolución del Cuerpo de Gerentes Públicos del Perú (CGP) como instrumento meritocrático y profesionalizador del segmento directivo del servicio civil peruano en distintos niveles de gobierno. Esto resulta necesario, ya que acaban de cumplirse más de seis años de su participación, impulsando y asesorando a entidades de la administración pública y por lo tanto el análisis de la experiencia puede contribuir a la mejora de la función pública.

El estudio se efectuó bajo la adaptación del Marco Analítico para el Diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil. El enfoque fue descriptivo y tuvo cuatro etapas: la primera, referida a la “Información de Contexto”, donde se identificó las características relevantes del contexto institucional, los antecedentes normativos, los actores centrales del Cuerpo y un recuento cuantitativo de su evolución. En la segunda etapa denominada “Análisis de Subsistemas”, se analizó y evaluó ocho subsistemas tales como: la planificación de recursos humanos, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas y sociales y por último la función de organización de los recursos humanos.

Asimismo, en la tercera etapa analizamos la “Tabla de Síntesis”, instancia donde tomamos los índices de evaluación haciendo una inspección comparativa de la evolución. Finalmente, en la cuarta etapa llamada “Síntesis del Estudio de Caso”, se levantan las principales reflexiones que se expresan como las conclusiones y recomendaciones en base a lo obtenido en las etapas anteriores. Cabe destacar que estas etapas se acompañaron de una revisión de fuentes bibliográficas y normativas y del uso de herramientas tanto de análisis cualitativo como cuantitativo, además de inspección de registros y documentos, revisión de prensa, entrevistas, indicadores y la valorización de un panel de expertos.

Se ha podido constatar así, que efectivamente el CGP, se ha consolidado tempranamente como el mejor instrumento del servicio civil, evidenciando con sus buenas prácticas el avance de los indicadores de calidad de servicio, gestión por resultados y el inicio de la profesionalización del segmento directivo en los niveles de gobierno. Esto es evidente por la puntuación otorgada en comparación al servicio civil. Pero si bien el CGP cumple efectivamente con estándares óptimos, el estudio también revela ciertas debilidades que podrían ser mejoradas en su traspaso a una escala global, tal como se prevé con la implementación de la nueva Ley de Servicio Civil.

De esta manera, las variables involucradas demuestran que la experiencia peruana puede ser una interesante y estimulante fuente de aprendizaje para políticas respecto a directivos públicos y futuras investigaciones en la región.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>PRIMERA PARTE</b> .....  | 7  |
| 1. Antecedentes .....   | 7  |
| Introducción.....   | 7  |
| 2. Marco conceptual .....   | 11 |
| 2.1. Directivo Público .....  | 11 |
| 2.1.1. Cuerpo de Gerentes Públicos .....  | 12 |
| 2.1.2. Perfil del Gerente Público.....  | 14 |
| 2.2. Servicio Civil y Gestión Pública .....   | 17 |
| 2.2.1. Estado, Gobierno y Administración Pública. ....  | 18 |
| 2.2.2. Niveles de Gobierno y Administración Pública en Perú .....                                     | 20 |
| 2.3. Descripción temática del Marco Analítico para el Diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil ..... | 22 |
| 2.3.1. Planificación de Recursos Humanos.....   | 24 |
| 2.3.2. Organización del Trabajo .....   | 25 |
| 2.3.3. Gestión de Empleo .....  | 26 |
| 2.3.4. Gestión del Rendimiento.....   | 26 |
| 2.3.5. Gestión de la Compensación .....   | 27 |
| 2.3.6. Gestión del desarrollo .....   | 28 |
| 2.3.7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.....  | 29 |
| 2.3.8. Organización de la función de Recursos Humanos .....   | 30 |
| <b>SEGUNDA PARTE</b> .....  | 30 |
| 1. Metodología.....   | 30 |
| 2. Aplicación de la Metodología .....   | 34 |
| 2.1. Información de Contexto .....  | 34 |
| 2.1.1. El contexto institucional y la modernización del Estado en el Perú. ....                       | 34 |
| 2.1.2. Antecedentes del CGP .....   | 37 |
| 2.1.3. Los Actores centrales del CGP.....   | 44 |
| 2.1.4. Indicadores cuantitativos .....  | 47 |
| 2.2. Análisis de Subsistemas .....  | 56 |
| 2.2.1. Planificación de Recursos Humanos, .....   | 56 |
| 2.2.2. Organización del Trabajo,.....   | 65 |
| 2.2.3. Gestión del Empleo. ....   | 73 |
| 2.2.4. Gestión del Rendimiento .....  | 81 |
| 2.2.5. Gestión de la Compensación.....  | 85 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.2.6. Gestión del Desarrollo .....                        | 92  |
| 2.2.7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales .....  | 97  |
| 2.2.8. Organización de la Función de Recursos Humanos..... | 102 |
| 2.3. Tabla de Síntesis .....                               | 112 |
| 2.3.1. Tabla de síntesis comparativa. ....                 | 113 |
| 2.4. Conclusiones y recomendaciones .....                  | 117 |
| Bibliografía .....   | 121 |
| ANEXOS .....   | 126 |

### Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1 Elementos comparativos de servicios civiles.....        | 13 |
| Tabla N° 2 Escala e interpretación de puntaje .....                | 32 |
| Tabla N° 3 Índices de calidad.....                                 | 33 |
| Tabla N° 4 problemas y propuestas normativas.....                  | 38 |
| Tabla N°5 Actores centrales de la formulación del CGP .....        | 44 |
| Tabla N° 6 Actores institucionales centrales del CGP .....         | 45 |
| Tabla N° 7 Distribución de GPs asignados, julio 2015 .....         | 54 |
| Tabla N° 8 Síntesis de indicadores .....                           | 55 |
| Tabla N° 9 Postulantes Aptos e incorporados por convocatoria ..... | 61 |
| Tabla N° 10 Contextos críticos para el diseño del perfil .....     | 68 |
| Tabla N° 11 Competencias Críticas del GP 2012-2015 .....           | 71 |
| Tabla N° 12 Escalas remunerativas del CGP.....                     | 85 |
| Tabla N° 13 Resumen de factores, niveles y puntajes .....          | 87 |
| Tabla N° 14 Comparación de sueldo público y privado.....           | 89 |

### Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura N° 1 Diagnostico BID 2004.....                                | 8  |
| Figura N° 2 Definición del Gerente Público .....                     | 15 |
| Figura N° 3 Aportes del directivo a la institución pública.....      | 17 |
| Figura N° 4 Niveles de gobierno.....                                 | 20 |
| Figura N° 5 Modelo de Gestión Estratégica de RR.HH.....              | 23 |
| Figura N° 6 Subsistemas de Gestión de RR.HH .....                    | 24 |
| Figura N° 7 Etapas de la Metodología.....                            | 31 |
| Figura N° 8 Principales hitos en la Reforma del Servicio Civil ..... | 40 |
| Figura N° 9 Participación de servidores públicos .....               | 41 |
| Figura N° 10 Beneficios del Régimen Laboral del CGP .....            | 43 |
| Figura N° 11 Evolución de Gerentes Públicos Asignados.....           | 47 |
| Figura N° 12 Evolución de Gerentes Públicos Incorporados.....        | 47 |
| Figura N° 13 Distribución según Género de GPs .....                  | 48 |
| Figura N° 14 Distribución según sector de procedencia.....           | 48 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura N° 15 Distribución por nivel de gobierno .....                      | 49  |
| Figura N° 16 Distribución por tipo de entidad .....                        | 49  |
| Figura N° 17 Distribución según sector de procedencia.....                 | 50  |
| Figura N° 18 Gerentes Públicos asignados según edad .....                  | 50  |
| Figura N° 19 Gerentes Públicos según estudios académicos .....             | 51  |
| Figura N° 20 GPs incorporados según experiencia en sector público.....     | 51  |
| Figura N° 21 GPs asignados según experiencia en sector público .....       | 52  |
| Figura N° 22 GPs asignados según experiencia en sector público .....       | 52  |
| Figura N° 23 Porcentaje de GPs que superaron el periodo de prueba .....    | 53  |
| Figura N° 24 Evolución de servidores públicos 2004-2014 .....              | 53  |
| Figura N° 25 Estructura Organizacional del CGP .....                       | 57  |
| Figura N° 26 Perfil Genérico del GP 2009-2011.....                         | 67  |
| Figura N° 27 Subetapas eliminatorias. ....                                 | 75  |
| Figura N° 28 Índice comparativo del CGP y el Servicio Civil del Perú ..... | 112 |

A Esther Anampa Calla y  
Paulino Ramos Quispe,  
por la vida.

## **Agradecimientos**

A Dios, por el privilegio de vivir esta experiencia y por darme la fortaleza para finalizar esta etapa.

A mis hermanos a quienes sacrifiqué durante todos estos meses por cumplir un sueño, porque sin su apoyo, no hubiese podido salir adelante.

Al Programa Nacional de Becas (PRONABEC) del Perú por darme esta oportunidad de consolidarme profesionalmente.

A Mercedes Iacoviello, Mayen Ugarte, Nuria Sparch y Vlado Castañeda y a todos los colaboradores que participaron de este estudio, por permitirme conocer y aprender de su experiencia; gracias por su tiempo, interés y confianza.

Agradezco finalmente a Juan Carlos Cortázar, por su amistad y todos los valores aportados durante la realización de esta investigación, pues sus conocimientos y experiencia enriquecieron su contenido y favorecieron la finalización exitosa del mismo.

A todos y todas, mil gracias...

## PRIMERA PARTE

### 1. Antecedentes

#### Introducción

A puertas del bicentenario nacional<sup>1</sup>, el proceso de reforma y modernización del Estado a través de la creación de la Autoridad Nacional de Servicio Civil en el Perú (SERVIR) ha ido tomando forma y adaptándose a las necesidades cambiantes y emergentes del país.

En este contexto, considerando que el mayor activo de las instituciones son las personas que las componen, (Cortázar & Lafuente, 2014) en el caso del sector público, se trata de las profesionales que están a cargo del diseño y de la implementación de todas las políticas públicas. Es decir, los Gerentes Públicos (GP), que, posicionados dentro del aparato administrativo de un país ocupan un lugar central en la elaboración y la implementación de las políticas públicas y en la relación que se establece entre el Estado y los ciudadanos. De ahí su buen funcionamiento y eficiencia sean un punto clave en el éxito o fracaso de todo proyecto de modernización del Estado, reforma institucional y lucha contra las desigualdades y la pobreza.<sup>2</sup>

La reforma del servicio civil ha estado presente reiteradas veces en la agenda del gobierno peruano desde inicios de la década del noventa. Se desplegaron para promover dicha reforma, especialmente entre 1995 y 1997 cuando el gobierno emprendió un programa de reforma comprensiva de la gestión pública que acabó truncándose sin llegar a aprobar ninguna medida relevante. (Cortázar, 2008)

Si bien a lo largo del tiempo se registraron diversos intentos de reforma del Estado y de la administración pública en América Latina, concebidos como esfuerzos sistemáticos para cambiar ciertos aspectos de la organización y funcionamiento del aparato del Estado con el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia en sus funciones (Ramírez, 2009), el Perú no fue la excepción. Por ello, el diagnóstico de los servicios civiles de América Latina realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2004 evidenció una significativa debilidad del servicio civil peruano y al mismo tiempo una gran necesidad de profesionalizar el empleo público en general y el segmento directivo en particular<sup>3</sup> (Corrales, 2012) tal como se verifica la Figura N° 01.

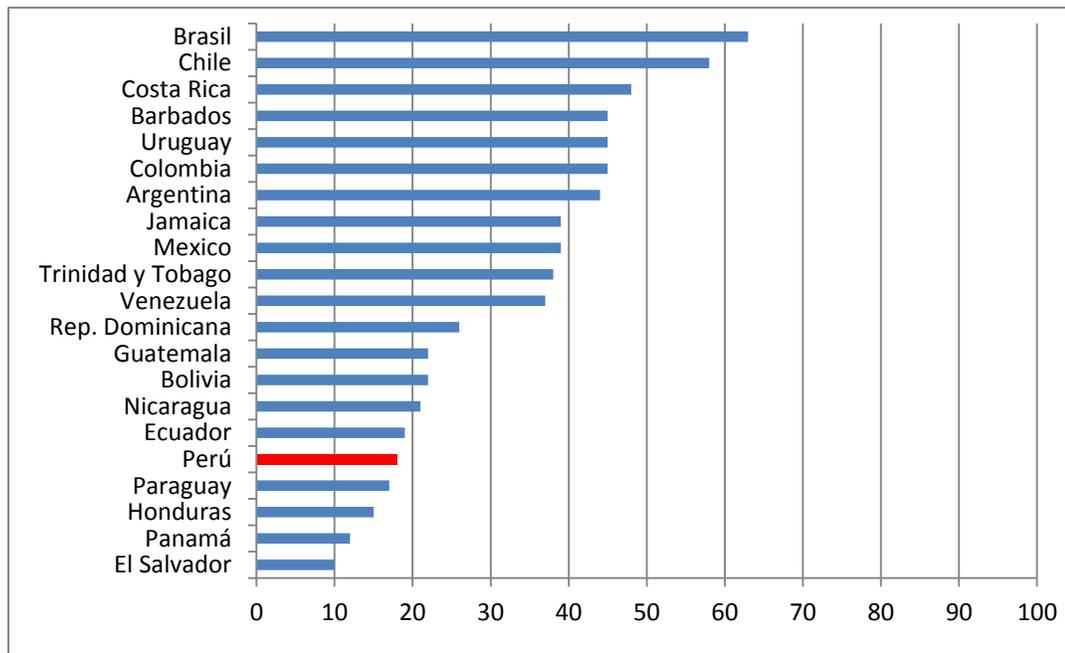
---

<sup>1</sup> El Bicentenario del Perú tendrá como fecha el 28 de julio de 2021. Su celebración conmemorará los 200 años de la declaración de Independencia del Perú.

<sup>2</sup> Estrategias bien diseñadas pueden ver anulados sus resultados potenciales a causa de una deficiente organización y estructuración de las instituciones públicas. Una inadecuada gestión y regulación de los recursos humanos dentro de la Administración Pública puede dar lugar a prácticas de clientelismo, corrupción o amiguismo, o bien suponer un peso excesivo en términos de recursos sobre la economía de un país (Un mejor Estado para Chile Planificación, control y evaluación de la acción del Estado)

<sup>3</sup> Según el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizado en el año 2004 sobre la calidad de los servicios civiles de 21 países de la región, el servicio civil peruano fue considerado uno de los más débiles y escasamente meritocráticos de la región, ocupando la posición 17 en el ranking de calidad elaborado.

**Figura N° 1 Diagnostico BID 2004**



**Fuente:** BID, 2004

De acuerdo con una reconstrucción retrospectiva, esta dificultad principal estaba asociado a los siguientes problemas secundarios: débil institucionalidad, pocas capacidades gerenciales, ausencia de una política de incentivos para atraer y retener buenos directivos, una inadecuada política de compensaciones, una inadecuada selección de directivos y a una escasa y precaria evaluación de directivos. (Corrales 2012)

Por ello, ante la gran necesidad de profesionalización el empleo público en general y el segmento directivo en particular, el Estado peruano crea SERVIR<sup>4</sup> con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil. Este hecho constituyó un punto de inflexión, ya que la reforma ascendió en la agenda gubernamental peruana y con apoyo de expertos nacionales y extranjeros se elaboró un conjunto reducido y compacto de medidas, que no pretendían diseñar y aprobar una reforma integral del servicio civil sino más bien poner en marcha el proceso de reforma con algunas medidas específicas y relativamente sencillas, tales como la creación de una agencia ejecutiva responsable por el tema, la implantación progresiva de un cuerpo de directivos públicos y medidas relativas a la capacitación y evaluación de los funcionarios públicos. (Cortázar, 2008)

<sup>4</sup> Decreto Legislativo N° 1023 crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil, Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Publicado como un organismo con autonomía técnica adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros el 20 de junio de 2008.

De esta manera, en ese mismo año, todas esas iniciativas catapultaría la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP)<sup>5</sup> para la incorporación de profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales que los requieran con el fin de mejorar la gestión pública y así dar respuesta a las problemáticas antes mencionadas. (D. Leg. 1024)

Se decidió que este fuera un régimen laboral diferente a los otros existentes, y que contuviera los incentivos necesarios para alcanzar sus objetivos. De acuerdo a este régimen, los GPs cuentan con una remuneración cofinanciada por la entidad en la que se desempeña y SERVIR<sup>6</sup>, descanso vacacional, jornada laboral flexible, cobertura sanitaria y previsional, gastos de representación, compensación por tiempo de servicios y defensa legal (Corrales, 2012).

A su vez, es importante destacar que también ese año se establece un régimen especial facultativo para los gobiernos regionales y locales<sup>7</sup> que deseen implementar procesos de modernización institucional, promueve la transferencia efectiva de recursos humanos del gobierno nacional a gobiernos regionales y locales, en el marco del proceso de descentralización y flexibiliza el marco legal para permitir a las entidades adecuar sus planillas a las necesidades de su organización.

En este marco, el CGP desde su creación ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, buscando mejorar la calidad de servicio al ciudadano, en base al mérito, igualdad y flexibilidad; impulsando y asesorando a organismos públicos y autoridades de gobierno de la administración civil del Estado en materia de gestión estratégica de personal.

Asimismo, si bien el CGP se ha constituido en una suerte de “laboratorio” en el que ponen a prueba y validan prácticas y herramientas que serán útiles para la regulación del segmento directivo. (Corrales, 2012) Cabe preguntarse, desde la puesta en marcha de esta reforma, si es posible extraer un análisis de experiencias de cómo va evolucionando este proceso de configurar una Nueva Gestión Pública (NGP).

A este respecto, consideramos que la NGP constituye una de las tendencias internacionales más notables en la administración pública, pues busca aplicar técnicas de la gestión empresarial al sector público, para aliviar la presión económica sobre recursos escasos y atender a las demandas insatisfechas de los usuarios de los servicios públicos, al tiempo que sirve de pretexto para adoptar decisiones políticas duras e impopulares para cualquier signo ideológico político por su tendencia a la despolitización de la función pública. (Echevarría & Mendoza, 2009)

---

<sup>5</sup> Decreto Legislativo N° 1024 crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos. Publicado el 20 de junio de 2008.

<sup>6</sup> Es importante destacar que el ámbito de competencia de SERVIR no es sobre el universo de las personas que prestan servicios al Estado. Según lo establece el DL 1023, quedan excluidas las personas que se encuentran en los regímenes de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, del Servicio Diplomático, la Carrera Judicial y la correspondiente al Ministerio Público, así como las empresas sujetas al ámbito de competencia del Fondo de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

<sup>7</sup> Se emite el Decreto Legislativo 1026, 20 de junio de 2008.

En consideración, este Estudio de Caso pretendió conocer cuál ha sido el avance para garantizar el cumplimiento efectivo de las metas y los objetivos del grupo ocupacional de directivos en el sector público, preguntándose principalmente: ¿Cuál es la situación actual del CGP y cómo ha evolucionado desde su creación? ¿Hacia dónde debería avanzar las políticas del CGP para continuar mejorando el servicio en el Estado? ¿Cuáles son las limitantes para una mayor cobertura en las entidades del estado? ¿Qué podemos aprender de los procesos de reforma que se llevaron a cabo en los últimos años?

La relevancia de este Estudio de Caso radica en que el CGP, como programa público y sus proyecciones asociados operacionalizan una de las líneas de la política, entendiendo política pública como una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores públicos y a veces no públicos, cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían, a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. (Subirats, 2008)

Justamente, siendo el RR.HH el elemento esencial de las actividades que realiza el Estado y ante la necesidad de mejorar diversos aspectos en la administración pública, pero a su vez con la evidencia de haber logrado avances importantes, resulta pertinente analizar y evaluar los procesos y resultados que explican dicha evolución con el fin de abrir un espacio de análisis para las políticas públicas futuras.

### **Objetivo General**

Analizar la evolución del Cuerpo de Gerentes Públicos en los servicios públicos en las instancias nacional, regional y local de gobierno peruano durante los años 2008 - 2014.

### **Objetivo Específicos**

- 1.- Describir el contexto institucional más relevante en el que se ha desarrollado y operado el Cuerpo de Gerentes Públicos.
- 2.- Determinar la cobertura funcional, operativa y eficientista del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- 3.- Analizar el desempeño de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos en el proceso del servicio civil peruano.

Respecto a la metodología del Estudio de Caso se abordará a través del Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, versión elaborada por Francisco Longo y adoptado como instrumento metodológico por la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública del Diálogo Regional de Políticas del BID. La misma se adaptará al CGP a fin de tener un diagnóstico integrado por ocho subsistemas interconectados, tales como: planificación de recursos humanos, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo profesional y gestión de las relaciones humanas y sociales (Longo, 2002).

Adicionalmente, para sintetizar una evaluación descriptiva, cuantitativa y cualitativa durante los años 2008 -2014 en las instancias nacional, regional y local del gobierno peruano, se realizarán entrevistas a funcionarios y especialistas de SERVIR además de la revisión documental e inspección de teorías, indicadores y estadísticas descriptivas.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1. Directivo Público**

Respecto al directivo público, una definición precisa refiere que un gerente público o directivo público es aquel que estando sujeto al mandato político, puede gestionar regido por criterios de racionalidad económica, siendo responsable por los resultados obtenidos. (Lavanderos, 2006)

Según este mismo autor, la definición se amplía se indica que un directivo público debe emprender la conducción de las instituciones hacia los objetivos de eficiencia, participación y transparencia y esto solo es posible a partir del desarrollo de ciertas habilidades que le permitan desempeñarse de manera efectiva en tres dimensiones: a) la gestión interna, que se enfrenta a un importante desafío ante el contexto de cambio necesario para el desarrollo de la organización; b) la capacidad de identificar, conocer y hacerse cargo de las necesidades e intereses de los ciudadanos; y c) la facultad de conocer, comprender y asumir su rol en el contexto definido por sus autoridades y sus pares. (Lavanderos, 2006)

Por otro lado, también se define al directivo público como los servidores civiles que dirigen, bajo la orientación estratégica de los funcionarios públicos, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se proveen bienes y servicios públicos. (Longo, 2002)

En esta misma línea, autores como Mark Moore hablan que gestores públicos se refieren a todas aquellas personas que disponen de autoridad sobre los recursos públicos y responsabilidad por la actuación del sector, es decir, cargos electos del Poder Ejecutivo (presidentes, gobernadores y alcaldes) y responsables nombrados por los cargos electos para dirigir las agencias (directores y a quienes éstos asignen responsabilidades de gestionar proyectos y llevar a cabo determinadas políticas) (Moore, 1998)

Asimismo, el GP debe poseer los siguientes rasgos genéricos: disposición y apertura frente a la cultura de la organización; capacidad para diagnosticar y aportar ideas al sector público; facultad de generar compromiso y colaboración entre sus trabajadores, estableciendo un liderazgo democrático y participativo, que permita el protagonismo e involucramiento de sus equipos en el producto de su trabajo; comunicación efectiva y asertiva; sensibilidad social para reconocer las necesidades de los individuos, su institución y la ciudadanía; flexibilidad que le permita adaptarse

al cambio y autoevaluar su desempeño; y habilidad de atender altos niveles de demanda, con fuertes cargas de trabajo. (Moore, 1998)

Un GP debe ser una persona que posea un proyecto articulador, que agregue valor social y genere cambios en el servicio público en el que se insertará, lo que implicará una cierta sensibilidad hacia temas de coyuntura pública-política, y una visión innovadora de las problemáticas y debilidades de la administración. (Lavanderos, 2006)

De esta manera, si bien es sabido que en la administración pública intervienen diferentes actores, entre los cuales la principal atención se dirige en la NGP hacia director o GP, pues es el responsable de dirigir las organizaciones públicas, y de ejecutar las disposiciones contenidas en las políticas públicas de forma que se generen soluciones a las demandas de los ciudadanos, fortaleciendo al mismo tiempo la institucionalidad democrática.

### **2.1.1. Cuerpo de Gerentes Públicos**

El CGP busca asegurar una gestión de alta calidad en puestos estratégicos del Estado. Además realiza procesos de selección para cubrir plazas de cargos directivos y gerenciales a través de concursos públicos meritocráticos y transparentes; y sus miembros cuentan con un régimen y una escala remunerativa especial. (D Leg. 1024)

El CGP tiene como objetivos: a) convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos; b) desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad; c) profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la administración pública y d) impulsar la reforma del servicio civil en el Perú. (Corrales, 2012)

Este es un Cuerpo desarrollado a nivel operativo e impulsado por SERVIR, en la actualidad se sabe que ha permitido generar un espacio para la profesionalización del servicio civil y la implementación de buenas prácticas en Recursos Humanos (procesos de selección y contratación basados en el mérito) con el fin de mejorar la gestión de las entidades públicas. (GOVERNA, 2012)

La implementación del CGP implicó la creación de una serie de procesos y políticas en gestión de recursos humanos, novedosos dentro del sector público. Estos procesos y políticas iban a estar guiados por el enfoque que se quisiera dar al programa; en ese sentido, basándose en la experiencia de otros países, particularmente de Chile, se propuso que los GPs se seleccionarían a través de un concurso público. (GOVERNA, 2012)

En América Latina los sistemas de segmentos directivos tienen cierta proximidad, sea por el modelo de empleo, de carrera o mixto<sup>8</sup>. Sin embargo las experiencias del

---

<sup>8</sup> El sistema de carrera puro se caracteriza por estar organizado por estructuras jerárquicas, a cuyos niveles superiores solo tiene acceso los servidores públicos cuyos ingresos primigenios se realizó en los escalones iniciales

segmento directivo en Perú y Argentina presentan características de un sistema de Cuerpo, es decir organiza a su personal funcionario en cuerpos (perfiles profesionales) que pueden ser de carácter general, (ya que ejercen funciones horizontales que pueden ser desarrolladas en distintos departamentos) o especiales (por ejercer funciones especializadas dentro de la organización) todo ello en función de la titulación o mérito exigido para acceder al referido Cuerpo. (Llano, Strazza, & Iacoviello, 2011; INAP España, s/f)

De esta manera, quienes implementaron el SERVIR como ente que cobija al CGP llevó a definir y tomar una serie de elementos comparativos con los servicios civiles de Chile, México y Argentina, a fin de postular por un sistema que se adecúe a la realidad del aparato administrativo del Perú, la misma se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1 Elementos comparativos de servicios civiles**

|                                  | <b>Chile</b>   | <b>México</b>   | <b>Argentina</b>   | <b>Perú</b>   |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| <b>Segmento directivo</b>        | Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)   | Servicio Profesional de Carrera   | Cuerpo de Administradores Gubernamentales  | Cuerpo de Gerentes Públicos   |
| <b>Norma y año de creación</b>   | 2003 Ley de Nuevo Trato Laboral  | 2003 Ley de Servicio Profesional de Carrera. 2007 Reglamento de la Ley.                                   | 1984 Decreto 993, Creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales   | 2008 Decreto Legislativo 1024 Creación Cuerpo de Gerentes Públicos  |
| <b>Dimensión</b>                 | Cargos de exclusiva confianza de implementación (excluye cargos que diseñan políticas públicas)                        | Abarca todos los cargos de conducción y mandos medios del gobierno federal (36.00 cargos aproximadamente) | 160 puestos (incorporación suspendida)   | Cargos en los Gobierno Nacional, Regional y Local.  |
| <b>Modalidad de contratación</b> | Contrato de empleo para puesto específico, por periodo determinado. Permanencia sujeta a desempeño.                    | Contrato de empleo para puestos específicos, por periodo determinado. Permanencia sujeta a desempeño      | Contrato permanente dentro de un cuerpo profesional transversal con doble dependencia. Área de Función Pública financia. Institución de destino asigna tareas. | Contrato dentro de un cuerpo profesional transversal. A Permanencia sujeta a demanda efectiva de las instituciones y al desempeño. Financiamiento conjunto (área rectora + institución) |
| <b>Contexto de la reforma</b>    | Escándalo de corrupción en el gobierno de Lagos "MOP -Gate" acelera la aprobación del proyecto que estaba en gestación | El PAN llega al poder después de décadas de gobierno del PRI  | Primer gobierno democrático (Alfonsín, partido radical) post-dictadura   | Se reforma el impulso para la profesionalización, ante la falta de reglamentación de la Ley Marco de Empleo Público de 2004   |
| <b>Objetivos</b>                 | Despolitización de segmento directivo. Transparencia   | Renovación de cuadros directivos. Legitimidad y transparencia   | Masa crítica para democratización e innovación del Estado. Legitimidad y transparencia. "Bisagra" entre políticos y burócratas                                 | Agentes de cambio e innovación. Esquema transitorio (se aspira a concursabilidad general)   |

a través de un proceso de selección. **El sistema de Empleo** puro es el acceso, reclutamiento y selección se realizan de forma abierta, abarcando a candidatos internos y externos en igualdad de condiciones. Por último, **el sistema mixto** es un producto de la fusión entre los sistemas de carrera y empleo, tendencia que comienza a presentarse a partir de los últimos años. (Llano, Strazza, & Iacoviello, 2011)

|                         |   |   |   |             |
|-------------------------|---|---|---|-------------|
| <b>Área<br/>Rectora</b> | Dirección Nacional<br>de Servicio Civil.<br>Ministerio de<br>Hacienda. Consejo<br>para la Alta<br>Dirección Pública | Secretaría de la Función<br>Pública Consejo<br>Consultivo SFP | Secretaría de Gestión Pública de<br>la Jefatura de Gabinete de<br>Ministros | SERVIR Perú |
|-------------------------|---|---|---|-------------|

**Fuente:** Iacoviello, Llano y Strazza (2012).

### 2.1.2. Perfil del Gerente Público

La sociedad tiene expectativas diferentes para sus gerentes públicos y privados. Se tiende a considerar la imaginación y la iniciativa entre los directores del sector público como cualidades peligrosas y contrarias al interés público, mientras que en los del sector privado se consideran como motrices del bienestar económico de la sociedad. (Moore, 1998)

Sin embargo, esas percepciones no son del todo correctas, pues en la práctica encontramos que las cualidades de un director público no se encuentran necesariamente contrapuestas a las requeridas para un director privado y viceversa, sino más bien por el contrario, existen diversas cualidades que la sociedad valora para un director privado que también pueden ser deseadas para un director público.

Desde esta perspectiva, los directores públicos pueden considerarse entonces para la administración pública, como exploradores que junto a otros intentan descubrir, definir y crear valor público, convirtiéndose de esa forma en actores importantes para descubrir y definir lo que sería valioso en lugar de solo limitarse a diseñar los medios para cumplir los propósitos establecidos en los mandatos. (Moore, 1998)

De esa forma, los directores públicos pasan de ser sólo técnicos a verdaderos estrategas en la gestión pública. Miran hacia afuera intentando averiguar el valor de lo que están haciendo, y también hacia abajo, intentando determinar la eficacia y la adecuación de sus medios. Involucran a los políticos que rodean a su organización para ayudarles a definir el valor público y a diseñar la gestión de sus organizaciones, y anticipan un mundo de conflictos políticos y tecnologías cambiantes que con frecuencia les obliga a rediseñar sus organizaciones en lugar de esperar un entorno estable que les permita perfeccionar sus operaciones actuales. (Moore, 1998)

Los directores públicos deben entonces desarrollar una concepción útil para la generación de valor público integrando una reflexión sustantiva sobre lo que es valioso y eficaz, un diagnóstico de las expectativas políticas, y análisis detallados de lo que es viable operativamente, integrando de esa forma la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa, todas ellas necesarias para la creación de ese valor público. (Moore, 1998)

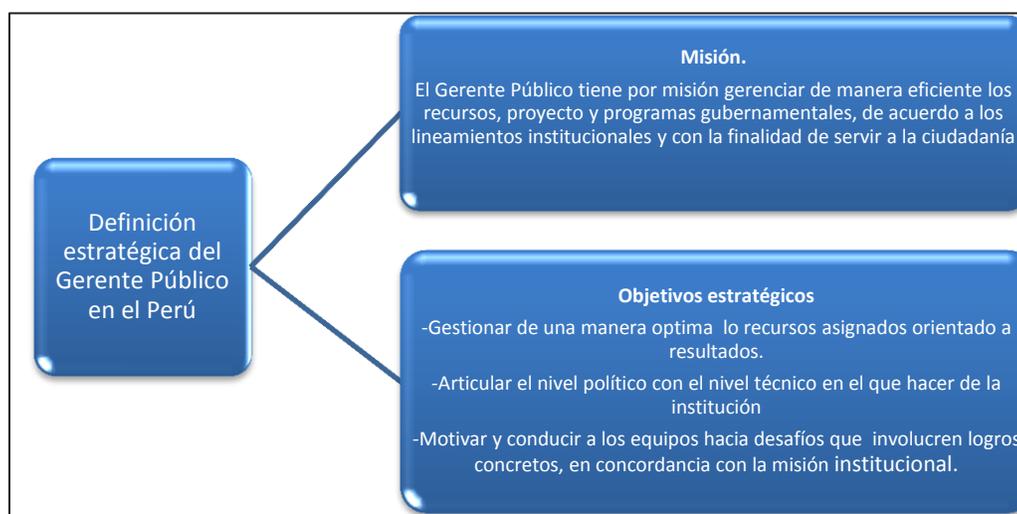
Además, deben desarrollar una serie de competencias para la gestión pública, siendo estas la fiabilidad, entendida como la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos de dirección cuando sea necesario, con el fin de poner en práctica la estrategia que la organización requiere; capacidad de liderazgo para el cambio, necesaria para comunicar a los compañeros de trabajo que la organización

necesita transformarse; capacidad de gestionar el cambio, esto es, la capacidad de comunicación, formación y fomento del proceso que permita poner en práctica el cambio en los grupos de trabajo; y finalmente sensibilidad interpersonal como capacidad de comprender y valorar las contribuciones de personas muy diversas. (Losada, 1999)

Hay distintas posturas de cómo debe ser el perfil del GP<sup>9</sup>, en el Perú a través de la normas emitidas se expone una identificación del perfil, donde manifiesta que la extensión son los puestos de dirección y gerencias de mando medio de entidades públicas del nivel nacional, regional y local. Además es claro que su dependencia jerárquica es reportable a la autoridad de confianza política directa e inmediatamente superior. Asimismo las funciones del cargo son polivalentes, por lo que se desempeñan en distintos territorios dependiendo de los requerimientos de las instituciones.

Asimismo la definición estratégica del GP establece manejar eficientemente los recursos gubernamentales con la finalidad de servir a la ciudadanía y para efectuar esta misión con éxito, se debe tener conocimientos conceptuales y teóricos.

**Figura N° 2 Definición del Gerente Público**



**Fuente:** Elaboración propia en base a SERVIR, 2012

<sup>9</sup> Los requisitos para integrar al CGP, aprobados por el Consejo Directivo de SERVIR y establecidos por Decreto Legislativo son: contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado; no estar inhabilitado para ejercer función pública por decisión administrativa firme o sentencia judicial con calidad de cosa juzgada; contar al menos con el mínimo de experiencia profesional, de acuerdo con lo que señale el reglamento y otros requisitos generales o específicos que establezca la Autoridad para cada proceso. Además prevalecen otros requisitos como: contar con nacionalidad peruana y la experiencia profesional mínima requerida no será inferior a 5 años, de los cuales por lo menos 2 años, consecutivos o alternados, deberán acreditarse como prestación de servicios al Estado, directa o indirectamente bajo cualquier modalidad de contratación. La Autoridad podrá establecer para los diversos niveles de Gerentes Públicos años adicionales a la experiencia mínima requerida.

Asimismo, para entender mejor la esencia del trabajo directivo, podemos expresar qué tipos de puestos deben considerarse dentro de la función directiva sería aquellos en los que los componentes de dirección<sup>10</sup> priman sobre los componentes profesionales o técnicos. (Losada, 1999)

Por otro lado, si se presta atención a los papeles que cumple el GP puede observarse cómo a través de ellos puede generarse aportes significativos a la organización, estos a su vez, pueden ayudar a responder a la pregunta más filosófica del para qué. (Losada, 1999) En suma una organización requerirá: una estrategia, capacidad de gestión interna y creación de un entorno propio. (Véase Figura N° 3)

Por **estrategia o política pública** entendemos en este caso el establecimiento de objetivos macro y las políticas para acercarse a ellos, si se trata del nivel institucional o global y si hablamos de nivel organizativo o de unidad, son las concreciones de tales objetivos macro: objetivos intermedios, planes de acción, etc. (Losada, 1999)

Por **capacidad de gestión interna** entendemos el potencial de dinamizar los recursos internos para recorrer el camino que marca la estrategia. Para ello el directivo cuenta con diversos sistemas sobre los que puede actuar: gestión de recursos humanos, diseño de estructuras, sistemas de información (planificación y control) y sistema técnico, entre otros. Sus roles relativos a la asignación de recursos, gestión de anomalías, difusión y control le permite actuar en esta dimensión. (Losada, 1999)

Por **creación del entornos apropiado**, esto es, uno que autorice tolere y/o favorezca la gestión de la política pública, entendemos el conjunto de actividades que el directivo realiza para crear coaliciones que apoyen tal política, minimicen las oposiciones y eliminen los obstáculos. Saber identificar los grupos de interés (*stakeholders*) y la capacidad que estos tengan para apoyar o bloquear la política y cómo articular intereses diversos se convierte en un requisito clave. (Losada, 1999) Este ámbito de acción implica realizar un gran número de contactos, negociaciones, persuadir, convencer. En este ámbito adquieren importancia el rol de enlace y el de liderazgo político, como también el de negociador y portavoz.

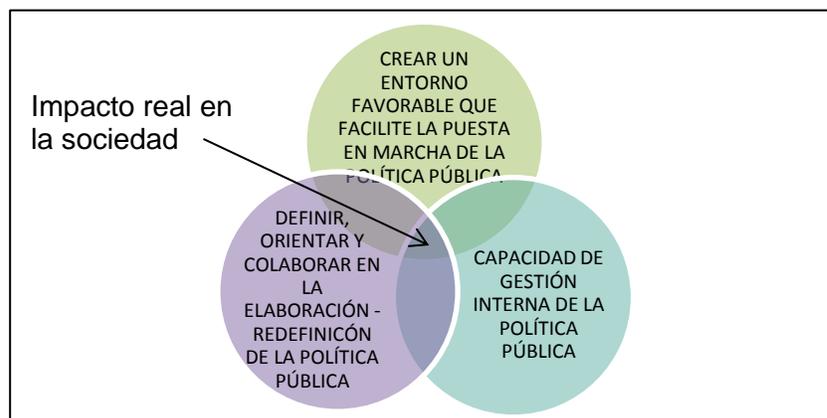
---

<sup>10</sup> Se consideran componentes directivos:

- a) la responsabilidad global sobre los resultados de un área de actividades organizativa
- b) la autoridad sobre un colectivo más o menos amplio de personas.
- c) La autoridad sobre recursos económicos, materiales y de otro tipo

Un grado de discrecionalidad alto en la toma de decisiones.

**Figura N° 3 Aportes del directivo a la institución pública**



Fuente: Losada C. 1997

## 2.2. Servicio Civil y Gestión Pública

En un sentido amplio, se entiende por Servicio Civil (SC) como el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada. (Longo, 2002)

En un sentido más restringido, puede hablarse en propiedad de servicio civil cuando dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales. (Longo, 2002)

Además podemos decir que el Servicio Civil es: a) un sistema de empleo, b). un sistema de gestión técnica y administrativa de servicios públicos, y c).un sistema de gestión política. La acción del Estado no es solamente técnica ni solamente administrativa, requiere de una articulación política entre el Estado y el ciudadano. Estas tres dimensiones hacen mucho más complicado el SC. Éste no puede ser netamente técnico, sino tendríamos una empresa y no un Estado pero muchas veces esas tres dimensiones no caminan en el mismo sentido o no son congruentes (Cortázar, 2013)

También la función pública o servicio civil es el instrumento que emplean las burocracias para proveer los recursos humanos necesarios para garantizar que dichas estructuras tengan una cierta cuota de razonabilidad técnica. (Hintze, 2011)

En la Carta Iberoamericana de la Función Pública se define la función pública (termino equivalente a servicio civil) como aquella que “está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada...cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general” (V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado, 2003)

En efecto, hablar de función pública se refiere a los usos comunes de términos tales como servicio civil, carreras y regímenes de personal o gestión de recursos humanos, los cuales incluyen ese conjunto de reglas de juego aplicadas a lograr la disponibilidad del tiempo de trabajo de personas con la calificación requerida por los puestos de trabajo de la burocracia. El servicio civil resulta ser entonces un instrumento valioso ya que permite gestionar los recursos humanos; el talento humano de las burocracias. (Iacoviello & Essayag, 2011)

Ante ello se considera que cualquier servicio civil se focaliza en mejorar el insumo, es decir el empleo estatal, esto con el objetivo de mejorar así el producto final que vendrían a ser los servicios que presta el Estado a la ciudadanía, lo cual no es necesariamente el camino más corto ni el más efectivo para la mejora de los servicios del Estado.

Respecto a lo mencionado, la gestión pública está configurada por aquellos procesos y espacios institucionales a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. (BID, 2007)

Una gestión pública eficiente tiende a utilizar una menor cantidad de insumos por unidades de productos. Ello requiere su inserción en un contexto donde existan procesos de planificación y supervisión, incentivos ligados a la utilización de recursos presupuestarios y una adecuada asignación de responsabilidades de gestión en relación con la rendición de resultados. Por último, el uso de la tecnología de la información puede coadyuvar a maximizar la productividad y eficiencia de la gestión pública. (BID, 2007)

En referencia a este estudio de caso convendrá distinguir entre gestión pública micro, como aquella gestión de las organizaciones públicas que se centra en las limitaciones mitigables a la gestión mediante dos grandes familias de soluciones: la introducción de competencia basada en precios y la aplicación de algunas técnicas de gestión desarrolladas en otros entornos - y gestión pública macro, que no es otra cosa que la gestión del conjunto del sector público.

En el Perú, el servicio civil está manejado por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es un organismo técnico especializado que tiene competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública y está adscrito a la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM). Formula políticas nacionales, emite opinión técnica vinculante, dicta normas, supervisa su cumplimiento y resuelve conflictos sobre recursos humanos del Estado. Es la entidad rectora del CGP. (SERVIR s/f; D. Leg. 1023)

### **2.2.1. Estado, Gobierno y Administración Pública.**

El Estado, políticamente, es la organización burocrática que ejerce el poder externo sobre la sociedad civil existente en su territorio (Bresser, 1998) En otras palabras, es

quien ostenta el poder para legislar, establecer sanciones e impuestos, asegurar el orden interno y promover el desarrollo.

Es así, que el Estado ha creado a lo largo de la historia una serie de instituciones<sup>11</sup> que gobiernan a la sociedad civil en su nombre y a través de ellas es el garante de las relaciones sociales, controlando recursos de manera asimétrica en un territorio que logró centralizar históricamente (Iacoviello & Essayag,2011)

El Estado requiere para su funcionamiento de un régimen político, en el que los gobernantes son responsables de sus acciones en el terreno público ante los ciudadanos, actuando indirectamente a través de la competencia y la cooperación de sus representantes electos. Para el buen funcionamiento del régimen político, el Estado crea una “administración burocratizada y legal de la sociedad” (O'Donnell, 1984 citado por Iacoviello & Essayag,2011)

Para alcanzar una funcionalidad de esa estructura, el Estado ha ido tomando distintos esquemas o modelos para la administración pública. Uno de ellos es el modelo burocrático<sup>12</sup>, el cual consiste en un sistema de gestión altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, caracterizado por ciertas notas como la organización jerárquica, la asignación de funciones en virtud de una capacidad objetivamente demostrada, la rigurosa delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales (Medina, 2009)

Bajo esta concepción, una manera de interpretar el desarrollo de los Estados en relación a la administración pública es que éstos de una u otra manera lograron vínculos más consistentes, es decir, que aprieten las brechas entre el deseo de sus ciudadanos a través de marcos legislativo e instituciones sólidas.

Por ello, junto con una reforma política, la reforma administrativa entendida como el cambio discontinuo de las instituciones creadas para que el poder ejecutivo pueda cumplir con las funciones que recibe constituye un ámbito central de la reforma de la institucionalidad pública (Echevarria, 2003)

Entre los dispositivos institucionales con los que cuenta la administración pública para asegurar el cumplimiento objetivo de sus funciones, el régimen de la gestión del empleo público resulta central para garantizar las capacidades básicas del Estado

---

<sup>11</sup> Las instituciones son el conjunto de reglas formales e informales, las primeras derivadas del derecho positivo y las segundas, siendo no escritas, surgen de los usos y costumbres y son legitimadas para su buen funcionamiento. Las instituciones articulan las relaciones sociales, políticas y económicas de los actores, sean estos públicos o privados, perfilando un Estado que funda su comportamiento en aquellas explicaciones que describen su carácter relacional (Iacoviello & Essayag,2011)

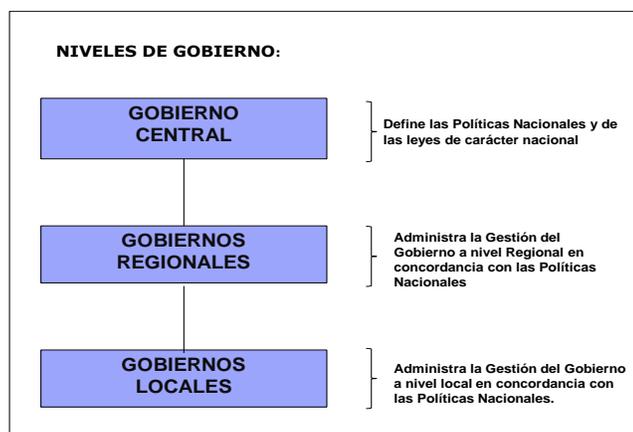
<sup>12</sup> De esta manera, por el término burocracia entendemos algo más que una planta de RR.HH, un aparato organizativo o un sistema de empleo. La burocracia se constituye como un conjunto articulado de reglas y pautas de funcionamiento que se insertan en el Poder Ejecutivo con la finalidad de dar continuidad, coherencia y relevancia a las políticas públicas asegurando un ejercicio neutral, objetivo y no arbitrario de los poderes públicos; y como sistema productor de valor público para cada una de las metas que activan el progreso de una sociedad.

Bajo esta línea, para fines de este estudio se puede afirmar que la relación entre Estado, Gobierno y Administración Pública ha modificado las posiciones tradicionales sobre el papel del Estado. El gobierno, es la organización que representa al Estado para el cumplimiento de sus aspiraciones y metas y es ahí donde la Administración Pública es la expresión institucional concreta del gobierno y esta requiere necesariamente de la burocracia.

### 2.2.2. Niveles de Gobierno y Administración Pública en Perú

La administración pública en el Perú es llevada a cabo por las entidades que conforman el poder ejecutivo tales como: los ministerios, los gobiernos regionales y locales, como también los Organismos Públicos Descentralizados, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía y las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

**Figura N° 4 Niveles de gobierno**



**Fuente:** Elaboración propia en base a CPP s/f

### Gobierno Nacional

El Poder Ejecutivo<sup>13</sup> es el encargado de ejercer el gobierno, hacer cumplir las leyes e impulsar a la sociedad las políticas de Estado. Su función es garantizar el cumplimiento de las leyes desarrolladas a través del poder legislativo y administrado de acuerdo al

<sup>13</sup> El Poder Ejecutivo está conformado por: La Presidencia de la República: integrada por el Presidente de la República (quien es a su vez Jefe del Estado y Jefe de Gobierno, y personifica a la Nación), el Despacho Presidencial y los Vicepresidentes de la República. El Consejo de Ministros del Perú: integrado por los Ministros de Estado y encabezado por el Presidente del Consejo de Ministros. Además lo complementan el Secretario General de la Presidencia del Consejo de Ministros y las Comisiones Intersectoriales, entre las cuales, destacan las comisiones permanentes: La Comisión Interministerial de Asuntos Económicos y Financieros (CIAEF) y La Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS).

poder judicial. El poder ejecutivo, en otras palabras, está vinculado a la gestión del funcionamiento estatal en el día a día. (Constitución Política del Perú s/f)

El Poder Ejecutivo de un Estado democrático recae en funcionarios elegidos a través del voto popular. Las elecciones permiten que la población elija a las personas que actuarán como sus representantes en la toma de decisiones que conciernen a la sociedad en general.

Es importante resaltar que el funcionamiento del Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial es interdependiente: un poder no puede pasar por encima de otro. El funcionamiento coordinado de los tres poderes está establecido por la Constitución de cada Estado.

En el Perú, el Poder Ejecutivo ha sido, por lo general, el promotor de las políticas nacionales más importantes en las áreas como macroeconomía, políticas sociales, de seguridad nacional y de reforma del Estado. Es el poder del Estado quien tiende a tener la iniciativa para reformas.

### **Gobierno Regionales (GR)**

Son las instituciones públicas encargadas de la administración superior de cada una de las regiones y departamentos<sup>14</sup>. Son consideradas personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Constitución Política del Perú s/f)

El Gobierno Regional es ejercido por el Gobernador Regional, de acuerdo a las competencias, atribuciones y funciones que le asigna la Constitución, la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Este nivel de gobierno fue introducido en la legislación peruana con la puesta en vigencia de la Constitución de 1979, pero inició su activación en la forma que en la actualidad lleva a partir de los años 2000, al modificarse la constitución para añadirla.

De acuerdo al marco jurídico las responsabilidades de los gobiernos regionales incluyen el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad pública

### **Gobiernos Locales (GL)**

Son los Consejos Municipales provinciales y distritales conocidos desde muy antiguo en el Perú, y herencia de las instituciones coloniales españolas. Han tenido existencia casi ininterrumpida de ese entonces, y están conformados por los alcaldes y regidores (o

---

<sup>14</sup> Los gobiernos regionales del Perú se componen de dos órganos: un consejo regional y un Gobernador Regional. El Perú cuenta con 24 Departamentos o circunscripciones político administrativas, gobernados por 26 gobiernos regionales (Lima cuenta con dos Gobiernos Regionales, Lima Metropolitana y Lima Provincias, y la Provincia Constitucional del Callao cuenta con un Gobierno Regional propio). Los Departamentos están conformados por 196 provincias y éstas, a su vez, por 1850 distritos.

concejales), contando muchos de ellos con una considerable administración compuesta por funcionarios y empleados municipales. (Constitución Política del Perú s/f)

El Alcalde es el representante legal de la Municipalidad<sup>15</sup> y su máxima autoridad administrativa. Cuentan con el mismo nivel de autonomía que el de las Regiones de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades

Las competencias están referidas cuando menos a los siguientes aspectos: planificación del desarrollo físico de sus territorios y prestación de servicios públicos esenciales. Para su implementación tienen funciones concretas en referencia a: regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito; prestar los servicios públicos de baja policía y seguridad ciudadana; elaborar las normas sobre zonificación y urbanismo e implementar su cumplimiento; ocuparse de desarrollar en su territorio la cultura, recreación y actividades deportivas de los vecinos; promover el turismo así como la conservación de monumentos arqueológicos e históricos.

### **2.3. Descripción temática del Marco Analítico para el Diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil**

Tal como se señalara en la Introducción, la propuesta metodológica para la presente Estudio de Caso es una versión del Marco Analítico para el Diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil (Longo, 2002) a partir del cual se realizará un seguimiento de la evolución del CGP del año 2008 al 2014.

Así, se parte de la premisa de que la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es un modelo integrado cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción acorde con las finalidades perseguidas. Esa búsqueda no se produce en el vacío sino que está constantemente condicionada por el contexto interno de la organización (estructura, cultura entre otros) y el entorno (marco legal, mercado laboral, entre otros) (Véase Figura N° 5)

---

<sup>15</sup> Para muchas de estas actividades, los concejos municipales deben dictar normas jurídicas (Ordenanzas Municipales, edictos y decretos de alcaldía) que tiene validez en su ámbito territorial, y que están sometidas jerárquicamente a las disposiciones legislativas nacionales y regionales (pirámide Kelsen).

**Figura N° 5 Modelo de Gestión Estratégica de RR.HH**



**Fuente:** Elaboración de Francisco Longo, adaptando un modelo de Servalós R.

De esta manera, según Francisco Longo, considera que el método adoptado tiene las siguientes ventajas: (Longo, 2002)

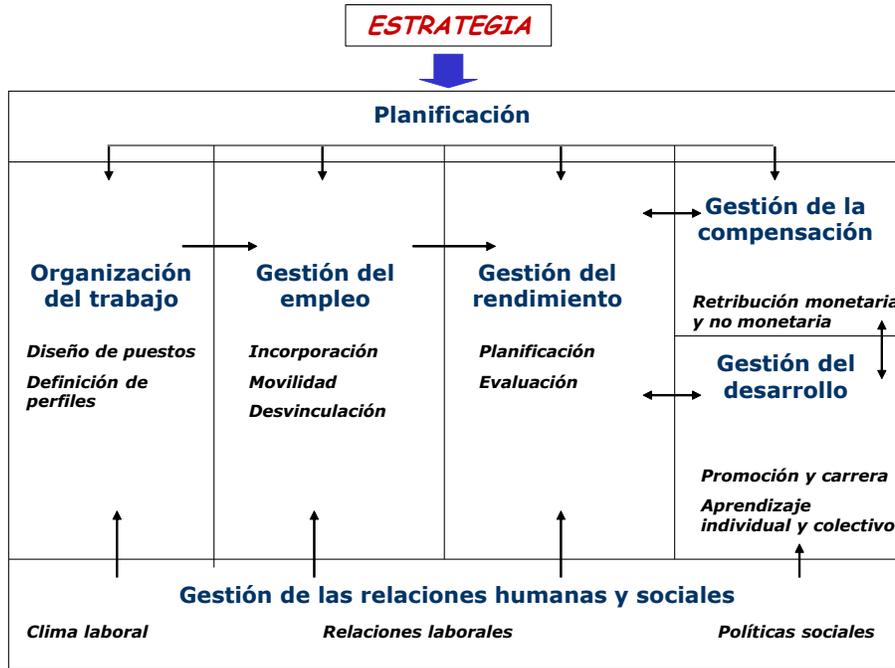
- a) Asume un enfoque amplio, capaz de albergar perspectivas diferentes y aproximaciones multidisciplinarias, sin decantarse innecesariamente por puntos de vista excluyentes.
- b) Es un modelo actual, que incorpora las orientaciones más modernas de una gerencia de recursos humanos.
- c) Se adapta bien a la microescala de análisis que caracteriza a los trabajos de diagnóstico institucional para los que debe servir de referente.
- d) Aunque pensando originalmente en el ámbito de la gestión privada, ha sido desarrollado y adaptado al sector público, y probado con éxito en el mismo, en los campos de la docencia y la consultoría.

Si bien se estudiará un sistema político-administrativo compuesto por una red de organización, lo que obliga a extraer conclusiones con un grado de generalidad muy notable. Es así que la pretensión es más bien la de construir un lenguaje analítico común capaz de facilitar una aproximación compartida a fin de adaptarse a los diferentes entornos y obtener propias conclusiones.

De esta manera, el modelo propuesto se desarrolla en este apartado, que se dedica a presentar los principales componentes o subsistemas de la GRH. La importancia de esta sistematización radica en que los elementos que aquí se presentan constituirán los principales campos de análisis para ordenar el trabajo de diagnóstico en el CGP.

Figura N° 6 Subsistemas de Gestión de RR.HH

**SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración de Francisco Longo, adaptando un modelo de Servalós R.

En este apartado se presentará un acercamiento conceptual y temático de los componentes o subsistemas del modelo, es decir el objeto y finalidad básica de cada subsistema. Así también describiremos como se conectan e interrelacionan en la forma que expresa la figura anterior. La importancia de la descripción de cada uno radica en que los elementos que aquí se presentan constituirán los principales campos de análisis para ordenar el diagnóstico del estudio de caso. De esta manera es válido informar que las descripciones que se presentarán, fueron tomadas y adaptadas en su generalidad del texto de Francisco Longo. (Longo, 2002)

**2.3.1. Planificación de Recursos Humanos**

Mediante la Planificación de Recursos Humanos (PRH), una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de RR.HH a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias. Este subsistema facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectando éstas con las prioridades de la organización. Se puede decir, por ello, que constituye la “puerta de entrada” en un sistema integrado de GRH.

La PRH está llamada a relacionarse con la totalidad de los subsistemas de la GRH. La existencia de esta relación será el elemento determinante para que las políticas y prácticas de personal respondan a prioridades y objetivos, y no a comportamientos meramente inerciales o reactivos.

En un subsistema de PRH, podemos distinguir los siguientes procesos:

- a) El análisis de necesidades brutas de RRHH, consistente en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuántas personas, cuánto tiempo) y cualitativas (qué competencias) se precisarán, para hacer qué cosas y en qué momento.
- b) El análisis de las disponibilidades, actuales y futuras, destinado a identificar la situación previsible en el campo objeto de análisis, si no se actuara en un sentido corrector de la evolución vegetativa de los recursos existentes.
- c) El análisis de las necesidades netas de RRHH, resultante del contraste entre los dos apartados anteriores, del que resultará una diferencia, por exceso o por defecto.
- d) La programación de medidas de cobertura, mediante la cual se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas, y que pueden afectar a cualquiera de los subsistemas de la GRH.

### **2.3.2. Organización del Trabajo**

El subsistema de Organización del Trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.

En un sistema integrado de GRH, la organización del trabajo aparece conectada con la planificación, de la que recibe los insumos necesarios (al menos cuando la PRH es de medio/largo plazo; en cambio, cuando se planifica para el corto plazo, la organización del trabajo existente tiende a operar con frecuencia como variable independiente, difícilmente modificable por el proceso planificador).

Las interconexiones más trascendentes se producen con el subsistema de gestión del empleo. El diseño adecuado de los puestos y los perfiles opera especialmente como un prerrequisito para una correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas, posibilitando la calidad del ajuste entre las necesidades de la organización y el mercado de trabajo (ya sea el mercado laboral general, o el mercado interno)

En un subsistema de organización del trabajo, son dos los procesos diferenciados que deben contemplarse:

- a) El diseño de los puestos de trabajo, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados. El diseño de los puestos supone realizar opciones importantes acerca de: el grado de especialización (horizontal y vertical del puesto) y el grado de formalización del comportamiento (estandarización de la conducta del ocupante) que se establece.
- b) La definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias

### 2.3.3. Gestión de Empleo

Este subsistema de la GRH incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la GRH.

La Gestión del Empleo se ocupa de poner en contacto a las personas, a lo largo de su trayectoria laboral, con las tareas que en cada momento les son asignadas. Por eso, sus conexiones principales son las establecidas con el subsistema de Organización del Trabajo. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema de la GRH.

A su vez, la Gestión del Rendimiento será una fuente de informaciones relevantes para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas o, eventualmente, a su salida de la organización.

En este subsistema para determinar los procesos hay que distinguir tres áreas de gestión principales:

a) *La gestión de la incorporación*, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (lo que puede implicar asimismo su acceso a la organización). En este campo, cabe distinguir tres tipos de procesos:

- El reclutamiento, que comprende las políticas y prácticas de GRH dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.
- La selección, que comprende la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.
- La recepción o inducción, que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

b) *La gestión de la movilidad*, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización, y en la que cabe distinguir entre: movilidad funcional, que implica sólo cambio de tarea, y movilidad geográfica, que implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

c) *La gestión de la desvinculación*, que integra las políticas y prácticas de GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones sean de carácter menos grave y no lleguen a traducirse en el despido.

### 2.3.4. Gestión del Rendimiento

La Gestión del Rendimiento es el subsistema de la GRH cuyo propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización, y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos,

así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de GRH en diferentes campos.

La Gestión del Rendimiento ocupa una posición central en un sistema integrado de GRH, como puede verse en el diagrama. Por su influencia en el funcionamiento del sistema en su conjunto, interesan al analista sobre todo sus conexiones con los subsistemas de Compensación y Desarrollo.

Su relación con el primero se produce cuando el sistema de compensación incorpora el pago de retribuciones variables vinculadas al rendimiento, lo que constituye, pese a las frecuentes críticas a su funcionamiento real, una tendencia significativa de los sistemas de SC en casi todo el mundo.

La conexión con la Gestión del Desarrollo se da en un doble sentido: a) suministrando insumos imprescindibles a los procesos de promoción y carrera, sin los que éstos tenderán a basarse en la antigüedad y los méritos formales, con la consiguiente pérdida de calidad; y b) detectando en las personas necesidades de desarrollo de competencias, lo que es básico para el diseño de políticas eficaces de formación

Sobre los procesos, la Gestión del Rendimiento puede verse como un ciclo que comprende:

- a) *La planificación del rendimiento*, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas.
- b) *El seguimiento activo del rendimiento*, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.
- c) *La evaluación del rendimiento*, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados. Puede estar vinculada, como antes se indicó, a otras políticas o prácticas de GRH.
- d) *La retroalimentación* o "feedback" al empleado, y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.

### **2.3.5. Gestión de la Compensación**

Este subsistema incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo.

Las conexiones más relevantes son las que se establecen con dos subsistemas de la GRH, ya descritos: la Organización del Trabajo, y más específicamente el diseño de los puestos de trabajo constituye, como se dirá enseguida, la base para el diseño de estructuras salariales; y la Gestión del Rendimiento, y en concreto la evaluación del mismo, suministra informaciones imprescindibles para la aplicación de retribuciones variables ligadas al rendimiento y la aplicación de mecanismos de reconocimiento no monetario.

En un subsistema de Gestión de la Compensación los procesos deben contemplarse:

a) *diseño de estructuras salariales*: el diseño de la estructura retributiva fija o *básica* arranca, en la mayoría de las organizaciones, del diseño de los puestos de trabajo. El logro de la equidad salarial, interna y externa, obliga a desarrollar los siguientes procesos:

- La valoración de los puestos, atribuyendo a cada uno una ponderación acorde, por una parte, con su contribución relativa a los resultados organizativos, y coherente, por otra, con los referentes salariales de mercado que le sean aplicables
- La clasificación de los puestos por niveles o bandas salariales, consistentes con dicha valoración y capaces de permitir una progresión salarial adecuada y una gestión racional de las retribuciones.
- El diseño de retribuciones variables implica elegir el concepto que se retribuye (vinculación al rendimiento, participación en beneficios o conexión con resultados globales, etc.), el destinatario (individuo o grupo), y la dimensión de la franja retributiva.

b) *Beneficios extra salariales*: la aplicación de compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidente, ayudas y préstamos, complementos de pensión, etc.) exige la definición de políticas que vinculen aquéllas a una estrategia retributiva global.

c) *Diseño de mecanismos de evolución*: suponen el establecimiento de políticas de compensación en dos campos:

- El de la evolución global, que implica realizar opciones como vincular la misma a la inflación prevista o sobrevenida, a los resultados.
- El de la evolución individual, optando entre vincularla a la antigüedad, al rendimiento.

d) *Administración de salarios*: implica definir políticas que afectan básicamente al grado de centralización/descentralización de las decisiones sobre retribuciones, y al grado de transparencia/opacidad de los salarios.

e) *Reconocimiento no monetario*: incluye las políticas e instrumentos definidos y aplicados por la organización, en su caso, para reconocer los logros, sin efectos salariales.

### **2.3.6. Gestión del desarrollo**

El propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

La Gestión del Desarrollo se relaciona preferentemente con otros tres subsistemas de la GRH. Se relaciona con la Gestión del Empleo, con la que interactúa definiendo articuladamente los flujos de movimiento de las personas en la organización. Mantiene una conexión estrecha con la Gestión del Rendimiento, de la que recibe informaciones imprescindibles para definir tanto necesidades de aprendizaje como oportunidades de promoción. Como también debe estar coordinada con las políticas de compensación, en particular en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial, ligados a los distintos diseños de carrera.

Los procesos en la Gestión del Desarrollo engloban dos áreas básicas de políticas de GRH:

- a) Las *políticas de promoción y carrera*, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma.
- b) Las *políticas de formación*, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

### **2.3.7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales**

Este subsistema de la GRH se cuida de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva.

Esta dimensión se alcanza cuando el interlocutor de la dirección no es el empleado individual, ni tampoco una unidad organizativa o grupo de trabajo específico, como ocurre en las relaciones ordinarias de trabajo, sino la totalidad del personal, o bien uno o varios grupos de empleados vinculados entre sí por identidades laborales o profesionales más o menos genéricas, pero que trascienden normalmente un ámbito funcional específico de trabajo.

Como denota su ubicación en el diagrama, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la totalidad de los subsistemas de la GRH. De hecho, las relaciones colectivas que constituyen su objeto pueden desarrollarse en el marco de cualesquiera otras áreas de la gestión de las personas.

Precisamente, el hecho de que los contenidos temáticos de las relaciones colectivas, en un sistema dado de SC, afecten a unas materias de personal con preferencia a otras (a las retribuciones, por ejemplo, con preferencia a las políticas de plantillas), constituirá un elemento cualificador del modelo de relaciones colectivas, que interesará que el trabajo de diagnóstico contraste y analice.

Respecto a los procesos, de entre las distintas opciones de sistematización posibles en un campo particularmente amplio, se adoptó una clasificación en tres bloques o áreas de gestión:

- a) La *gestión del clima organizativo*, en la que cabe ubicar, de manera destacada, las políticas y prácticas de comunicación, en sentido tanto ascendente como descendente, así como un amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados.
- b) La *gestión de las relaciones laborales*, que incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde ésta forma parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que

representan a los empleados o a grupos de los mismos. Las relaciones laborales se extenderán a los órganos representativos de base electiva, en los contextos institucionales en los que éstos existan.

c) La *gestión de las políticas sociales*, donde las de salud laboral ocupan un lugar preeminente, y que se extienden al conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro del colectivos de empleados.

### **2.3.8. Organización de la función de Recursos Humanos**

Este recorrido por los subsistemas que integran la GRH debe completarse con el análisis de los mecanismos de administración del sistema, y en concreto con el de la distribución de las decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables.

El diagnóstico institucional de la organización de la función de Recursos Humanos en el contexto del sistema de SC debe analizar dos dimensiones fundamentales del diseño organizativo del mismo, que son: a) el grado de unificación/fragmentación de las responsabilidades en materia de GRH; y b) el grado de centralización/descentralización de la toma de decisiones que afectan al personal.

## **SEGUNDA PARTE**

### **1. Metodología**

La investigación sobre la evolución del CGP en el Perú como instrumento para modernizar la función pública, se efectuó bajo la propuesta metodológica del Marco Analítico para el Diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil (Longo, 2002), a partir del cual se ha realizado un seguimiento de los servicios civiles latinoamericanos en los últimos años a través de diferentes proyectos.

De esta manera se partió de la premisa de que la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es un modelo integrado cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción acorde con las finalidades perseguidas. Esa búsqueda no se produce en el vacío sino que está constantemente condicionada por el contexto interno de la organización (estructura, cultura entre otros) y el entorno (marco legal, mercado laboral, entre otros) (Longo, 2002)

En efecto, a fin de hacer más eficiente y didáctico el proceso de diagnóstico, proponemos adaptar la estructura metodológica, identificando y omitiendo aquellos elementos que si bien tienen que evaluar en un sistema de servicio civil, en el área del CGP no tiene nada que ver. Sin embargo se logró cubrir adecuadamente tomando los aspectos centrales del marco analítico.

Para ello, se utilizaron tanto herramientas de análisis cualitativo como cuantitativo para la investigación, tales como inspección de registros y documentos, revisión de prensa y normas, análisis documental, entrevistas exploratorias, indicadores, y estadística descriptiva, y se desarrollaron en cuatro etapas principales que se acompañaron además de una revisión de fuentes bibliográficas, tanto primarias como secundarias, que permitan el abordaje de teorías y la exploración de resultados de otros estudios.

**Figura N° 7 Etapas de la Metodología**



**Fuente:** Elaboración propia basado en (Longo, 2002)

En la etapa I referida a la “Información de Contexto”, se identificó las características relevantes del contexto institucional, los antecedentes, y además un análisis de los actores centrales del CGP. Para ello se realizó una revisión histórica del sistema político-administrativo nacional, con énfasis en una revisión normativa, ciclos políticos y económicos, utilizando como herramientas de revisión de prensa y el análisis documental de fuentes primarias y secundarias. Por último se efectuó un recuento de los indicadores cuantitativos de los GPs.

La etapa II, denominada “Análisis de Subsistemas” se efectuó el marco analítico en sí, iniciando con la *Planificación de Recursos Humanos*, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que aparece conectada. En el nivel intermedio se ubican cinco subsistemas, ordenados en una secuencia lógica. En primer lugar está la *Organización del Trabajo*, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. Luego viene la *Gestión del Empleo*, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. En tercer lugar, está la *Gestión del Rendimiento*, que planifica,

estimula y evalúa la contribución de las personas. En el cuarto, por una parte, la *Gestión de la Compensación*, que retribuye la contribución, y por otra la *Gestión del Desarrollo*, que se centra en el crecimiento individual y colectivo. Por último, en el nivel inferior, la *Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales*, que se relaciona a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente. A estos subsistemas se suma la *Función de Organización de los Recursos Humanos*, que hace foco en las características de la institucionalidad y autoridad del sistema.

El marco analítico original propone 93 puntos críticos que se distribuyen en los subsistemas referidos anteriormente, pero a fin de hacer más eficiente el proceso de diagnóstico, se ha propuesto una selección de 32 puntos críticos reorganizados en función de la estructura del CGP. Esencialmente, la propuesta de la metodología adaptada es utilizar una selección de los Puntos Críticos, identificando aquellos que resultan más significativos para reflejar el nivel de desarrollo de cada subsistema y de cada índice.

De esta manera, cada punto describe una situación específica que hace referencia a algún aspecto clave del sistema, ya sea perteneciente a un subsistema en particular o a la interconexión de varios. En ese sentido, el Punto Crítico es un parámetro concreto y sustantivo que permite la comparación con la situación empíricamente encontrada en el Estudio de Caso. Esa comparación se operacionaliza en una escala de 1 a 5, donde el máximo puntaje refleja la mayor correspondencia entre la situación expresada en el Punto Crítico, luego se hará un análisis argumentativo de cada uno de los subsistemas en la relación al puntaje otorgado. Vale informar que el puntaje otorgado a los Puntos Críticos será el puntaje promedio que dieron los expertos citados para el estudio: Mercedes Iacoviello, Vlado Castañeda, Mayen Ugarte y Nuria Sparch (Véase perfil de expertos y puntuación en Anexo 2 y 3)

En efecto los Puntos Críticos de cada subsistema, relacionados conjuntamente, serán valorados con arreglo a la siguiente escala (véase Tabla N° 2) que mide el grado de aproximación de la realidad objeto de análisis a las proposiciones que expresan cada punto. El listado completo de los Puntos Críticos se puede ver en el Anexo 1.

**Tabla N° 2 Escala e interpretación de puntaje**

| Valor de escala | Interpretación  |
|-----------------|---|
| 5               | La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.   |
| 4               | La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.                               |
| 3               | La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación. |
| 2               | La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.                  |

|   |  |
|---|--|
| 1 | La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Las coincidencias de contenido son inapreciables, o bien de san solo en casos excepcionales. |
|---|--|

**Fuente:** Basado en Longo (2002)

Asimismo, del conjunto de Puntos Críticos se derivan cinco índices o medidas de calidad, que permiten evidenciar diferentes aspectos que hacen al desempeño general del CGP, y cuyas definiciones son: (Véase Tabla N° 3)

**Tabla N° 3 Índices de calidad**

|  |
|--|
| <b>Eficiencia:</b> Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que presenta el sistema de Función Pública, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia.  |
| <b>Mérito:</b> Evalúa el grado en que el sistema (en esta oportunidad el CGP) incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.  |
| <b>Consistencia Estructural:</b> Evalúa la solidez e integración sistémica, prestando atención al grado de a) coherencia estratégica, o vinculación de las políticas y prácticas de GRH a las prioridades gubernamentales, b) consistencia directiva, o grado de desarrollo de la función directiva y su relación con la tecnoestructura central, c) consistencia de los procesos, o grado de interrelación y articulación entre los subsistemas que constituyen la gestión de recursos humanos.   |
| <b>Capacidad Funcional:</b> Evalúa la capacidad del sistema (CGP) para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos. Abarca tres aspectos: a) competencia, o capacidad del sistema de servicio civil para asegurar el aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las competencias clave que el sistema público necesita, b) eficacia incentivadora, o grado en el que las prácticas de GRH promueven el desempeño efectivo, el aprendizaje y la calidad del servicio, y c) flexibilidad, o grado en el que dichas prácticas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios en el contexto. |
| <b>Capacidad Integradora:</b> Evalúa la eficacia con que el CGP logra armonizar las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.   |

**Fuente:** Basado en (Longo, 2002)

Además, en la etapa III se proyectó el tema “Tabla de Síntesis” donde se tomaron los índices de evaluación y una tabla de síntesis haciendo una inspección comparativa de la evolución del CGP. Se tomaron elementos informativos imprescindibles o al menos altamente convenientes para entender las conclusiones del informe.

Finalmente en la etapa IV de “Síntesis del Estudio de Caso”, se levantaron las principales reflexiones del estudio que se expresaron como las conclusiones y recomendaciones en base a lo obtenido en las etapas anteriores, las cuales tratan sobre los elementos centrales del diagnóstico y sobre las posibles áreas de mejora del CGP como instrumento para modernizar la función pública en el Perú.

## **2. Aplicación de la Metodología**

### **2.1. Información de Contexto**

#### **2.1.1. El contexto institucional y la modernización del Estado en el Perú.**

En el año 2006 fue elegido Alan García<sup>16</sup> para un segundo periodo presidencial ganando en segunda vuelta a Ollanta Humala<sup>17</sup>. En el Plan de Gobierno comprometido durante el proceso electoral de aquellos años García incluyó varias medidas de reformas del Estado, pero la mejora del Servicio Civil no figuraba entre ellas. (Ballón, 2007 citado por Cortázar, 2013) Si bien sus antecesores habían intentado regular el empleo en la función pública, por ejemplo, en los años ´90 el gobierno del ex presidente Alberto Fujimori<sup>18</sup> intentó enfrentar el problema entre 1995 y 1997 sin llegar a tomar decisiones al respecto. Durante el gobierno del ex presidente Toledo se avanzó desde el Congreso, que emitió la Ley Marco del Empleo Público 2004 pero ella no tuvo efecto práctico alguno en la gestión de las personas en el Estado. Así, el tema era un problema antiguo e inconcluso, que además acumulaba fracasos continuos y carecía de un liderazgo y decisión política para impulsarlo.

El gobierno de Fujimori caracterizado por hechos claves como: la suspensión del Poder Legislativo e intervención al Poder Judicial, el cambio de la Constitución Política del Perú, derrota estratégica al terrorismo, reelección consecutiva y estabilización y liberalización de la economía y mercado del trabajo. Fue un proceso convulsionado y de inestabilidad institucional, la misma que tuvo su momento álgido en el año 2000 cuando Fujimori renunció a raíz evidentes casos de corrupción y fraude electoral.

Luego de la dimisión de Fujimori, la presidencia fue asumida interinamente por Valentín Paniagua<sup>19</sup> quien convocó a elecciones generales las cuales fueron ganadas por Alejandro Toledo<sup>20</sup>. Con este hecho, se afirmó que la estabilidad democrática había retornado al país, es así que en el gobierno de Toledo se caracterizó por el inicio del despunte macroeconómico del país, fomentando la inversión extranjera y la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) (el primero que suscribió el Perú fue con Tailandia) y por la implementación de varios proyectos de inversión en infraestructura y desarrollo humano. Sin embargo su gestión no estuvo exento de una crisis de gobernabilidad, movilizaciones sindicales y sospechas de corrupción, lo cual se vio reflejado en sondeos de opinión pública que indicaron un nivel de popularidad de solo 8% (América Económica, 2003)

---

<sup>16</sup> Alan García Pérez, líder del APRA (Alianza Popular Revolucionaria Americana) fue anteriormente Presidente de la República entre 1985 y 1990. Su segundo gobierno fue el periodo 2006 - 2011.

<sup>17</sup> Ollanta Humala Tasso, líder del Partido Nacionalista Peruano, es actual presidente (periodo 2011-2016)

<sup>18</sup> Alberto Fujimori Fujimori, ocupó la Presidencia de la República del Perú entre el 28 de julio de 1990 y el 21 de noviembre del 2000. Actualmente se encuentra cumpliendo condena de 25 años de cárcel por crímenes de lesa humanidad y delitos de corrupción.

<sup>19</sup> Valentín Paniagua Corazao, fue Presidente Transitorio, luego de la caída del Fujimorato.(2000-2001)

<sup>20</sup> Alejandro Toledo Manrique, Líder del Partido Perú Posible, fue Presidente de la República entre julio del 2001 a julio del 2006.

Con el gobierno de Alan García, el Perú continuó su senda de reordenamiento y crecimiento económico llevado por su antecesor y profundizando la política de TLCs y dinámica exportadora (en 2006 se firmó con Chile y el 2007 con USA) (El Comercio, 2009). El crecimiento económico fue sostenido<sup>21</sup> y a pesar que la pobreza había caído para el 2011 en un 31% en los últimos cinco años (RPP,2011) el país siguió padeciendo procesos de conflictividad social, principalmente por las deudas sociales y la desigualdad reflejada en la falta de empleo y pobreza.

De esta manera, al haber un crecimiento sostenido de la economía y una debilidad institucional se presentó una ventana de oportunidad al gobierno de García para efectuar políticas de Estado respecto a la modernización y descentralización, así como la estructura productiva y el afianzamiento del crecimiento económico. A causa de la firma del TLC con USA y su próxima implementación<sup>22</sup>, el Poder Ejecutivo recibió la facultad de legislar, mediante Ley 29157 por un plazo de 180 días calendario, sobre temas vinculados al marco regulatorio, el fortalecimiento institucional, la simplificación administrativa y desde luego, modernización del Estado. En este tiempo se expidieron 99 Decretos Legislativos, de los cuales 67 de ellos relativos al SERVIR y el CGP. (Iacoviello, 2011) Ya en marzo del 2008, el entonces presidente García confió la responsabilidad la reforma del empleo público a Mario Pasco, Ministro de Trabajo, para que en coordinación con Presidente del Consejo de Ministros, Jorge del Castillo trabajaran sobre el tema pues era evidente que el proceso avanzaba lentamente. Sin bien, como se manifestó inicialmente, no estaba en los planes de García efectuar esta reforma, la problemática de los RR.HH del Estado solo afloró al referirse a la necesaria austeridad en los sueldos de los funcionarios del Ejecutivo, tema respecto al cual el nuevo gobierno dispuso topes salariales que implicaron importantes rebajas en los ingresos efectivos de los funcionarios directivos y de confianza. (Cortázar, 2013)

De esta manera, una vez en agenda, el Jefe del Gabinete por mandato del Presidente se encargó de efectuar las coordinaciones con varios equipos de trabajo, donde integran consultores y delegados del gobierno y funcionarios del BID, estos últimos interesados en apoyar la iniciativa ofrecieron apoyar al Ministerio de dos maneras: la primera, abriendo la posibilidad de utilizar recursos de programas que el Banco financiaba y que la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) venía ejecutando, para financiar el equipo de consultores; la segunda, aportando directamente asistencia técnica directa mediante la participación de especialistas. (Cortázar, 2013)

---

<sup>21</sup> Sus políticas económicas y el contexto internacional favorable permitieron a Perú ser una de las economías de mejor desempeño en la región, obteniendo un crecimiento promedio del PIB superiores al 5%. Esto fue posible gracias a un significativo incremento de las exportaciones mineras y un gasto público de niveles apropiados. Incluso la deuda pública declinó de 46% del PBI en el 2001 a aproximadamente 24% en el 2008 según el Banco Mundial.

<sup>22</sup> El Tratado de Libre Comercio Perú-Estados Unidos, se trata de un acuerdo de carácter vinculante, cuyos objetivos son eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y fomentar la inversión privada entre ambos países. Además de temas comerciales, incorpora temas económicos, institucionales, de propiedad intelectual, derechos laborales y políticas ambientales, entre otras. Fue firmado el 12 de abril de 2006; ratificado por el Congreso peruano, el 28 de junio de 2006; por la Cámara de Representantes de Estados Unidos, el 2 de noviembre de 2007; y por el Senado de Estados Unidos, el 4 de diciembre de 2007. Tanto el entonces presidente de Estados Unidos George W. Bush en Washington D. C., como el presidente del Perú Alan García en Lima aprobaron su implementación el 16 de enero de 2009. El TLC fue implementado el 1 de febrero de 2009.

Hubo un proceso de coordinaciones políticas y técnicas interministeriales (Principalmente entre la Secretaría Técnica de Gestión Pública de la PCM, Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)) a fin de elaborar los Decretos en el marco de las facultades delegadas por el Congreso de la República. Ante ello la aprobación de los Decretos (1023 y 1024) constituyó un canal del proceso decisional en torno al cual se articularon los actores, posiciones (preferencias) y estrategias de negociación que configuraron un juego político gubernamental (Allison y Zeikow, 1999 citado por Cortázar, 2013)

Así por ejemplo, el MEF levantó dudas respecto al costo fiscal de las medidas (especialmente respecto la creación de SERVIR y el CGP) y sobre todo buscó evitar que la nueva agencia adquiriera un rol y autoridad gravitante sobre los temas salariales. Por su lado el Ministerio de Trabajo buscaba mayor responsabilidad sobre el nuevo sistema e incluso el Presidente García insistía en incluir medidas de evaluación del desempeño de funcionarios públicos. De esta forma, consideramos que fueron dos los factores que presionaron para un consenso político gubernamental y el progreso rápido y favorable de los Decretos: primero el interés y apoyo presidencial para la aprobación de las medidas y para vencer resistencias y segundo la presión ejercida por el plazo existente para la toma de decisiones. (Allison y Zeikow, 1999 citado por Cortázar, 2013)

En síntesis, no solo se produjeron cambios y añadidos en la formulación de la nueva agencia, sino también permitió acuerdos y consensos interinstitucionales lo que facilitó la negociación de una agenda mínima dentro del gobierno, puesto que resultó mucho más fácil ponerse de acuerdo sobre unas pocas medidas concretas que sobre el vasto y complejo proyecto de reforma integral de la función pública. (Cortázar, 2013)

En consecuencia, el gobierno de Alan García instituyó la Autoridad Nacional de Servicio Civil y el CGP, (D. Leg. 1023) dejando reformas pendientes sobre empleo público a su predecesor Ollanta Humala Tasso, quien el año 2011 asumió la Presidencia de la República y viene ejerciéndola hasta la actualidad. Si bien la gestión de Humala recepcionó a un país emergente económicamente<sup>23</sup>, su gobierno se caracteriza por efectuar políticas de inclusión social ya que el Perú en los últimos años es considerado como una de las economías más dinámicas de América Latina.

Sin embargo, la existencia de brechas de acceso a los servicios básicos (agua potable, electrificación, salud, educación), infraestructura y oportunidades económicas entre las áreas rurales y urbanas constituye uno de los principales desafíos en el camino hacia un mayor desarrollo. Es indudable que los problemas sociales, la inseguridad ciudadana, la débil institucionalidad y la recesión económica le traerán remezones principalmente en el plano político y social. No obstante, eso no impidió que en los

---

<sup>23</sup> Entre 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 56% hasta un 22,7% de la población, aproximadamente. Aunque la desigualdad de ingresos medida por el Coeficiente Gini se mantiene elevada, ha declinado de 0,49 en 2004 a 0,44 en 2014, si bien esta mejora no revela algunas diferencias geográficas importantes.

últimos años se fueran impulsando, con resultados variables, diferentes ciclos de reforma del Estado en general y del servicio civil en concreto.<sup>24</sup>

El año 2016 se avecina un proceso electoral nacional y desde luego se apertura un desafío para las reformas que se han venido ejecutando en la última década. Sin embargo, estos procesos en el Perú generan una cierta incertidumbre sobre el horizonte y el norte de estas políticas que refiere este Estudio de Caso.

### **2.1.2. Antecedentes del CGP**

#### **Entidades rectoras del sistema**

Tener profesionales capacitados y meritocráticos en la administración pública del Perú ha estado siempre presente en los programas y planes de gobierno de los partidos y movimientos políticos del país. Es más, la reforma de servicio civil ha estado presente reiteradas veces en la agenda del gobierno peruano desde inicios de la década de los noventa. Varios esfuerzos se desplegaron para promover dicha reforma, especialmente entre 1995 y 1997 cuando el programa de reforma comprensiva de la gestión pública que acabó truncándose sin llegar a aprobar ninguna medida relevante. (Cortázar, 2013)

Sin embargo, los orígenes de un servicio civil institucionalizado en Perú se remontan a 1937, cuando comenzaron a operar instituciones con responsabilidad sobre la gestión de los RR.HH en el Estado. Ese mismo año se creó la Intendencia General de Hacienda, la cual luego fue reemplazada por la Dirección General de Escalafón y Listas Pasivas en el gobierno de Oscar R. Benavides.<sup>25</sup> Estas entidades perduraron hasta 1950, cuando se instauró la Dirección General del Servicio Civil con el objetivo de proteger legalmente el cumplimiento de los aspectos relacionados con los derechos y obligaciones de los empleados públicos. (Iacoviello, 2011)

En diciembre de 1973 se creó el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)<sup>26</sup> como entidad rectora del proceso de Reforma de la Administración Pública, la misma que inició sus funciones sobre la base de la Oficina Nacional de Racionalización de Personal (ONRAP) y la Oficina Nacional de Administración de Personal (ONAP) instituciones que se crearon expresamente para implementar el proceso de Reforma, además de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) como ente rector de la capacitación de funcionarios y servidores del Sector Público. En 1995 en marco de la reforma del Estado por Ley N° 26507 se dispone su desactivación y liquidación, nombrándose una Comisión de Disolución y Transferencia, la cual cumplió con el proceso de transferencia del acervo documentario a la PCM. (PCM, s/f)

El servicio civil peruano tiene estabilidad constitucional: la Constitución Nacional de 1979 (reformada en 1993 en el gobierno de Fujimori) estableció la existencia de la

---

<sup>24</sup> En su gobierno se emitió la Ley N°30057, denominada la nueva Ley de Servicio civil, aprobada en julio 2013, cuyos objetivos son mejorar la calidad de la prestación de servicios a la ciudadanía, promover la meritocracia de los servidores del Estado y revalorar la función pública.

<sup>25</sup> A través de la Ley 8.801 en 1938.

<sup>26</sup> Creada por el Art. 1 del Decreto Ley N° 20316 "Ley Orgánica del INAP" en 1973

carrera administrativa basándose en la Ley de Estatuto y Escalafón del Servicio Civil de 1950. Posteriormente, este fue reemplazado por la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público,<sup>27</sup> promulgada en 1984 y reglamentado en 1985 y 1990. Esta ley contenía el régimen laboral general público, un sistema cerrado en el que se establecían los mecanismos de ingreso y promoción fundamentados en los principios de igualdad y de mérito, que instituía como obligatorio el concurso público y la homogeneidad remuneratoria mediante un régimen único de remuneraciones (Iacoviello y Zuvanic, 2005).

La preocupación por el empleo público cobró nuevamente importancia hacia el año 2001, cuando la discusión sobre el salario asignado recientemente electo presidente Alejandro Toledo, gatilló una discusión mayor sobre los salarios y beneficios previsionales de los altos directivos públicos. El Congreso asumió esta vez una mayor iniciativa en el asunto y en el año 2004 aprobó la Ley Marco del Empleo Público<sup>28</sup>. Dicha norma estableció los principios básicos que debían organizar el servicio público y dispuso que en 120 días el Poder Ejecutivo enviara al Congreso cinco propuestas de Ley para regular aspectos específicos del servicio público.<sup>29</sup> La Ley Marco creaba también el Consejo Superior del Empleo Público (COSEP) como entidad responsable de normar y regular el empleo público. Dicha entidad, sin embargo, nunca llegó efectivamente a instalarse. (Cortázar, 2013)

La Ley Marco de Empleo Público si bien se caracterizaba por ser un marco normativo muy ambicioso y sin demasiadas posibilidades de ser implementado, lo cual permitió que esta situación de parálisis continúe entre los años 2005 y 2007. (Iacoviello, 2011) En los años siguientes, la PCM, quien tenía la responsabilidad sobre el empleo público, intentó infructuosamente impulsar iniciativas legislativas sobre la materia, pero no fue hasta la creación de SERVIR y el CGP, en 2008, donde el MEF y la PCM concentraron responsabilidad sobre la administración del personal y en especial de los salarios. Es ahí donde consultores y equipo de especialistas del Ministerio de Trabajo para elaborar los Decretos detectaron debilidades en cinco ejes troncales del sistema de servicio civil y esas falencias fueron abordadas a través los paquetes legislativos. (Véase Tabla N°4)

**Tabla N° 4 Problemas y propuestas normativas**

| <b>Problema</b>  | <b>Propuesta</b>                                     | <b>Normas</b> | <b>Efecto</b>   |
|--|--|---------------|---|
| Ausencia de organismo rector que gestione los recursos humanos y de un tribunal de resolución de controversias | Creación de SERVIR y del Tribunal del Servicio Civil | D. Leg. 1023  | Se crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) organismo técnico y especializado con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública y además el Tribunal del Servicio Civil (TSC) forma parte de SERVIR pero cuenta con independencia funcional. Su misión es garantizar la adecuada aplicación del marco legal y la protección de los derechos de los trabajadores a través de la resolución de controversias individuales que se susciten al |

<sup>27</sup> A través del Decreto Legislativo N° 276.

<sup>28</sup> A través de la Ley N° 28175, 19 de febrero 2004

<sup>29</sup> Las normas a presentar eran: Ley de la carrera del servidor público, Ley de los funcionarios públicos y empleados de confianza, Ley del sistema de remuneración del empleo público, Ley de gestión del empleo público y la Ley de incompatibilidad y responsabilidad.

|   |   |              |  |
|---|---|--------------|--|
|   |   |              | interior del Sistema   |
| No existe el reclutamiento de profesionales altamente capacitados   | Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos  | D. Leg. 1024 | Se crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, instancia donde se incorporarán profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobierno Regionales y Gobiernos Locales que los requieran.  |
| Ausencia de sistema de evaluación   | Implantación permanente para:<br>1) Capacitar al de rendimiento insuficiente.<br>2) Reconocer y premiar al eficiente: ascensos, retribución y reconocimiento moral.<br>3) Contar con personal idóneo. | D. Leg. 1025 | Decreto Legislativo que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, se establece las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Además busca certificar y acreditar la oferta existente en las entidades de educación superior en temas vinculados a la gestión pública |
| No hay políticas ni programas de capacitación   | Elaboración de normas sobre capacitación y Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano  | D. Leg. 1025 |  |
| La inflexibilidad de régimen de carrera limita esfuerzos para racionalizar personal, especialmente regiones y municipalidades | Generación del programa facultativo de optimización   | D. Leg 1026  | La finalidad del D. Leg. Es facilitar el traslado de recursos humanos del gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales en el marco del proceso de descentralización.   |

**Fuente:** Basado en Iacoviello, 2011

En efecto, con la instauración de SERVIR, entidad que cobijaría al CGP, también fue acompañado por unos paquetes legislativos como son: la norma de capacitación y rendimiento para el sector público y el Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano, a través del D. Leg. 1025, con el cual se buscó certificar la oferta existente en las entidades de educación superior en temas vinculados a la gestión pública. Además el régimen especial para gobiernos subnacionales a través del D. Leg. 1026, esto con la finalidad de facilitar el traslado de RR.HH del gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales en el marco del proceso de descentralización que permitieron visualizar avances concretos sobre una reforma del empleo público. (Iacoviello, 2015)

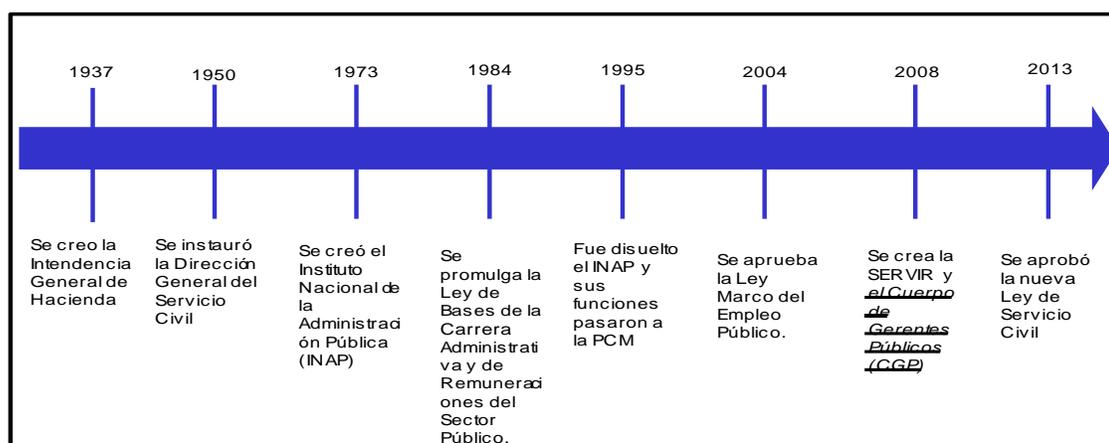
Asimismo, cinco años después y a iniciativa del Poder Ejecutivo, el Congreso de la República aprobó en julio de 2013, la nueva Ley de Servicio Civil (LSC)<sup>30</sup>, que si bien

<sup>30</sup> La reglamentación de la LSC, aprobada el 13 de junio de 2014, dio inicio a su vigencia efectiva y se realizó a través de tres normas: (1) el Reglamento General, que desarrolla reglas en materia de derechos, obligaciones, capacitación, evaluación, derechos colectivos, entre otros temas para los servidores civiles. Está dividido en dos libros el primero aplica a todos los servidores civiles, y el segundo solo a aquellos que se pasen al nuevo régimen de servicio civil. (2) El Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales, que define reglas para las

afectará la funcionalidad del CGP, ya que crea un nuevo segmento directivo en el cual el CGP se debe diluir, pero por ahora establece progresivamente un régimen único y de forma exclusiva para las personas que prestan servicios en las entidades públicas y además demanda que las entidades estatales incrementen sus niveles de eficacia y eficiencia.

De esta manera el proceso evolutivo del servicio civil fue lento y progresivo tal como resumimos en el siguiente figura: (Véase Figura N° 8)

**Figura N° 8 Principales hitos en la Reforma del Servicio Civil**



Fuente: Elaboración propia

## El Régimen Laboral del CGP

El servicio civil peruano se caracteriza por la coexistencia de tres regímenes laborales generales: la Carrera Administrativa (D. Leg. 276)<sup>31</sup>, el Régimen Privado (D.Leg 728)<sup>32</sup>,

---

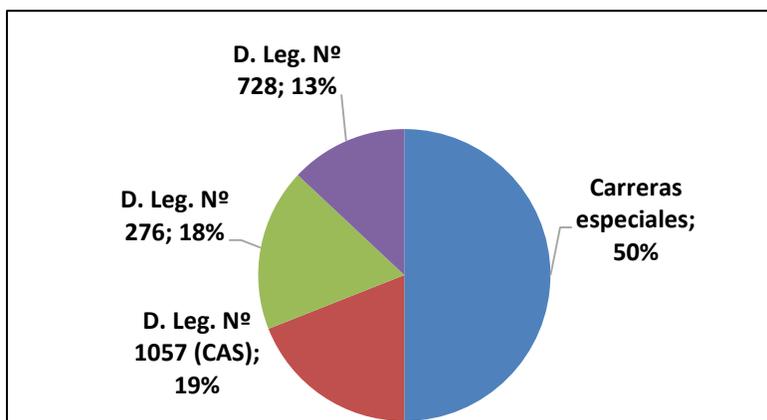
municipalidades con menos de 20 servidores. (3) El Reglamento de Compensaciones, que contiene las reglas de pagos y compensaciones económicas y no económicas. (SERVIR s/f) Los dos primeros reglamentos fueron elaborados por SERVIR y el último por el MEF.

<sup>31</sup> Se trata de un sistema cerrado en el que se establecen los mecanismos de ingreso y promoción fundados en los principios de igualdad y de mérito. Prevé tres agrupamientos de personal: (1) funcionarios públicos y/o directivos (distribuido en ocho niveles); (2) profesionales (ocho niveles); (3) auxiliares (siete niveles)

<sup>32</sup> Este régimen comenzó en los 90 cuando una serie de entidades públicas comenzaron a migrar hacia el régimen laboral privado. Dado que este régimen flexibilizado tenía como objetivo derivado generar islas de excelencia dentro de la administración pública. Se aplicó a un conjunto de entidades vinculadas a las políticas económicas y de regulación de los mercados, muchas de esas organizaciones eran, para la fecha, totalmente nuevas como Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERMIN) entre otras. Al tratarse de una norma regulatoria de la actividad privada, su aplicación en el sector público requirió la incorporación de normas supletorias en las leyes anuales de presupuesto (SERVIR s/f).

Los Contratos Administrativos de Servicios (CAS)<sup>33</sup> (D. Leg 1057 de 2008, modificado en 2011) y seis carreras especiales (Magistrados, Diplomáticos, salud, educación, FF.AA y policía y el Cuerpo de Gerentes Públicos) (Véase Figura N° 9) A tales efectos, a través del Decreto Legislativo 1024 se creó el CGP como un Régimen Laboral Especial con la finalidad de atraer y reclutar RR.HH altamente calificados que pudieran ocupar los puestos de alta dirección de las organizaciones de nivel nacional, regional y local, y desde luego, liderar una reforma hacia adentro. (SERVIR,2011; D Leg. 1024)

**Figura N° 9 Participación de servidores públicos según régimen laboral, 2014**



**Fuente:** Ministerio de Trabajo, 2014

Se contempla que este Cuerpo funcione transitoriamente, sirviendo inicialmente a la puesta en marcha de la profesionalización del nivel directivo para luego de transcurridos los 10 años se integrará a lo que será la regulación general de los directivos públicos y en este tiempo se prevé que el CGP esté integrado por 350 gerentes. (Iacoviello, 2011; D Leg. 1024)

Como menciona Nuria Esparch<sup>34</sup>, primera Presidenta Ejecutiva de SERVIR, el CGP fueron creados para ser un laboratorio, “un laboratorio donde se puede diseñar e implementar diversas fórmulas para probar las diversas políticas que se podían trabajar sobre el modelo de los directivos públicos en el Perú. Había muchos modelos en la región, y muchos en general, y no tuvimos claro, incluso no tuvieron claro los diseñadores de la política pública y obviamente los que lo implementamos tampoco teníamos claro cuál iba ser el modelo funcional, en conclusión los GPs fueron eso, un laboratorio”. (Entrevista a Esparch, 2015)

<sup>33</sup> Antes llamada Servicios No personales, esta fue reemplazada en el 2008 por el régimen CAS, modalidad contractual exclusiva del Estado en la que una persona presta servicios de manera no autónoma, estableciendo un vínculo administrativo pero no laboral.

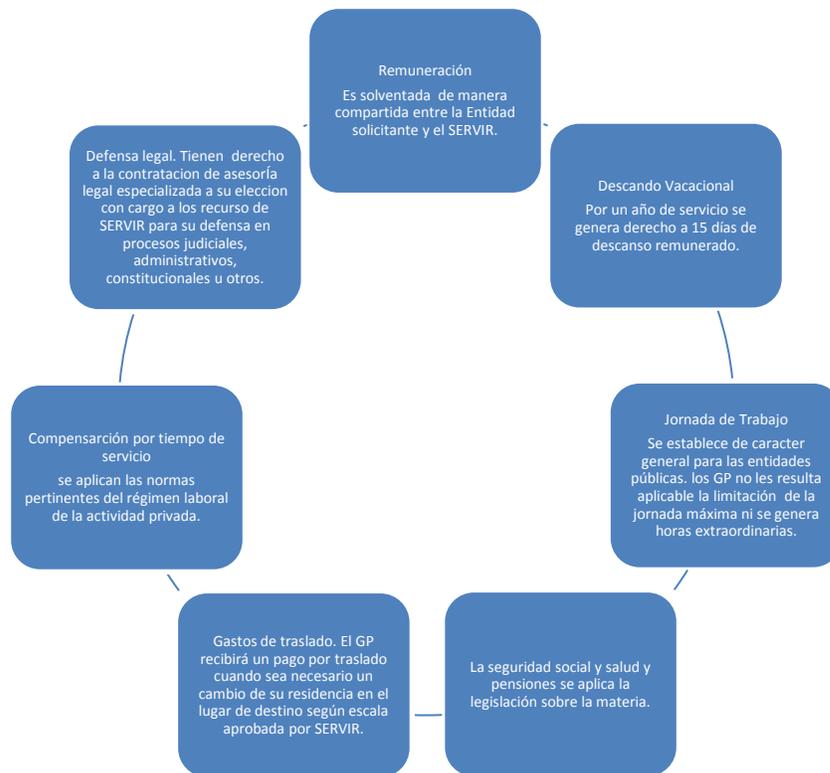
<sup>34</sup> Nuria Sparch Fernández, Abogada con Maestría en Administración Pública en Syracuse University. Fue Presidenta Ejecutiva de SERVIR (2008-2010), Vice-Ministra de Defensa (2006-2008) y Secretaria General del MIMDES (2005-2006).

Se consideró que el Estado no contaba con RR.HH altamente capacitados, ni con una política activa para atraerlos, en condiciones de conducir a las entidades en la implementación de las políticas públicas. A consecuencia de ello se decidió crear, a la manera de Chile, Nueva Zelanda y Australia, un CGP. El diseño tuvo un esquema de reclutamiento abierto y selección por competencias, así como también contemplando una escala remunerativa competitiva respecto a los salarios del sector privado, se buscó que el CGP estuviera integrado por profesionales que fueran capaces de: (1) gestionar de una manera óptima los recursos asignados orientados a resultados; (2) articular el nivel político con el nivel técnico en el que hacer de la institución; (3) motivar y conducir a los equipos hacia desafíos que involucren logros concretos, en concordancia con la misión institucional (Iacoviello, 2011; SERVIR, s/f).

Dicho ello, este Cuerpo tiene carácter de “laboratorio”, porque la idea es que sirva para poner en marcha el proceso de profesionalización de la gerencia pública a fin de mejorar, a corto plazo, la gestión pública y dar respuesta a las problemáticas de gestión. (Corrales, 2012) De esta manera se decidió que este fuera un régimen laboral distinto a los otros existentes, y que contribuyera los incentivos necesarios para alcanzar sus objetivos. De acuerdo a este régimen laboral, los GPs cuentan con una remuneración cofinanciada por la entidad en la que desempeña y SERVIR, descanso vacacional, jornada laboral flexible, cobertura sanitaria y previsional, gastos de representación, compensación por tiempo de servicios y defensa legal. (D. Leg. 1024)

Si bien el escenario precedente a esta norma estuvo suscrito por el reclutamiento generalizado de los cargos directivos en base a la confianza, limitando el acceso de los más idóneos a los puestos jerárquicos y generando una elevada rotación de los puestos jerárquicos, lo cual obviamente, afectaba tanto la continuidad de las políticas públicas como la preservación de la memoria institucional. Con este régimen los GPs gozan de estabilidad, por ello, en el Cuerpo los profesionales seleccionados que se incorporan quedan en situación de disponibilidad para ser asignados a cargos de dirección o gerencia en las entidades públicas por un periodo de tres años, prorrogable por dos años o más a pedido del organismo en solicitante. (Llano, Strazza, & Iacoviello, 2011; D Leg.1023)

**Figura N° 10 Beneficios del Régimen Laboral del CGP**



**Fuente:** Basado en el D. Leg 1024

Una vez concluida la asignación, el GP retorna a la situación de disponibilidad para su recolocación. Si transcurre los dos meses sin que SERVIR logre su reubicación, el GP pasará a régimen de disponibilidad sin remuneración, suspendiendo su relación laboral. Si tras un periodo de 12 meses consecutivos no se logra recolocar al GP, opera la baja automática a los efectos de no generar incertidumbre en el propio GP ni tampoco mantener innecesariamente vigente un número de gerentes que no son asignados. (Llano, Strazza, & Iacoviello, 2011; D. Leg. 1023)

Cabe resaltar que no se trata de un régimen obligatorio, sino facultativo. Las autoridades de las entidades de destino activan la asignación de los GP a través de un requerimiento a SERVIR, órgano a cargo de la gestión y conducción de los CGP. (Corrales, 2012; D. Leg. 1023) Otra de las características del régimen laboral del CGP es que no está pensado como un Cuerpo destinado a permanecer indefinidamente sino como un régimen transitorio que en el horizonte de diez años previstos para la reforma del servicio civil se integrará a la regulación general de los directivos públicos. (Corrales, 2010 citado por Iacoviello, 2011) Además, es evidente que con la normativa sobre CGP, tras muchos años de prácticas aisladas, se recuperó la evaluación del rendimiento de los servidores públicos, dándole un carácter de obligatorio, continuo y fidedigno del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal en el cumplimiento de sus metas.

### 2.1.3. Los Actores centrales del CGP

Es innegable que el sistema de servicio civil peruano está ubicado en un amplio y entramado de instituciones con funciones y atribuciones singulares que se desarrollan en un marco de interacción. (Iacoviello, 2011) No obstante, en referencia a los actores podemos fragmentar entre actores precursores y actores institucionales del CGP. Los primeros tuvieron incidencia en el diseño y aprobación de los proyectos de ley del SERVIR y en consecuencia el CGP y los segundos juegan en la actualidad un rol activo en la sostenibilidad y proyección respecto del segmento directivo del sector público. Las funciones que realizaron o realizan lo detallamos en los siguientes cuadros (Véase Tabla 5 y 6)

**Tabla N°5 Actores centrales de la formulación del CGP**

| Nombre de la entidad                      | Funciones que realizaron  |
|---|---|
| Presidencia de la República               | El liderazgo y voluntad política del mandatario de turno, como máxima autoridad del gobierno permitió generar consenso multisectorial y presionar y validar el paquete de propuestas  |
| Presidencia del Consejo de Ministros      | A través de profesionales y consultores de la Secretaría de Gestión Pública habilitó y demarcó los horizontes de los paquetes normativos del SERVIR y el CGP respecto al complicado sistema de empleo público en aquellos años.             |
| Ministerio de Trabajo                     | Manejo de datos, cifras, propuestas y diseño de proyectos de Ley de una reforma acotada y habilitante por parte de un equipo de expertos en reformas de servicios civil, liderados por el Ministro de Trabajo y tecnócratas experimentados. |
| Ministerio de Economía y Finanzas         | A través de la Dirección Nacional de Presupuesto el MEF actuó como máxima autoridad técnico normativa en materia presupuestaria.  |
| Consultoras y organismos internacionales. | La agencias de cooperación internacional como el BID apoyo con recursos financiando consultoras y aportando asistencia técnica directa mediante participación de especialistas en gestión pública y servicio civil.                         |

**Fuente:** Elaboración propia basado en Cortazar, 2013

La explícita articulación de los actores de la implementación del CGP, sumado por la preocupación gubernamental por los problemas de lentitud en la ejecución del gasto de inversión y falta de una ágil gestión pública, facilitó que la agenda obtuviera sorprendente celeridad de los actores claves del gabinete ministerial y del propio ex presidente García. Es por ello que el entusiasmo y liderazgo político de García Pérez, en referencia a la evaluación y al mérito, lo tuvo como actor elemental en la implementación. Su influencia y accionar a través de la PCM determinó que la Secretaría de Gestión Pública tuviera la tarea de coordinar multisectorialmente la formulación del reordenamiento y coordinación del segmento directivo, por su lado el MEF a través de la Dirección de Presupuesto Público tuvo la función de afinar las regulaciones salariales de los GPs principalmente sobre las controversias laborales desde el punto de vista fiscal: salarios, despidos, incorporaciones, etc.

La experiencia del Ministro de Trabajo<sup>35</sup> tuvo un rol decisivo en la solución de las complejas y reiteradas trabas en la formulación e implementación, sin embargo el diseño y propuesta elaborada junto a un conjunto de tecnócratas experimentados catapultó la aprobación de la norma, que también fue posible gracias al despliegue de expertos internacionales canalizados a través de organismos internacionales como el BID.

Pasada esta etapa, es evidente que la institucionalidad del sistema de servicio civil peruano sufrió algunas modificaciones luego de las nuevas normas mencionadas anteriormente. Sin embargo, en la actualidad sumaron y restaron actores, quedando los actores institucionales del CGP quienes vienen llevando a cabo la sostenibilidad funcional del Cuerpo, tal como mostraremos en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 6 Actores institucionales centrales del CGP**

| <b>Nombre de la entidad</b>   | <b>Funciones que realizan</b>   |
|---|---|
| Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros    | Coordinar y dirigir el proceso de modernización del Estado por medio de la mejora del funcionamiento y organización del Estado, la promoción de la ética y transparencia en el sector público.  |
| Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR                                | Contribuye a la mejora de la administración del Estado mediante el fortalecimiento del servicio civil. Para ello la entidad diseña y formula políticas de ordenamiento y coordinación del empleo público y el segmento directivo.   |
| Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP)                        | Dentro del SERVIR la GDGP realiza directamente los procesos de selección para cubrir plazas de cargos directivos y gerenciales a través de concursos públicos meritocráticos y transparentes.   |
| Escuela Nacional de Administración Pública                                  | Es la institución que tiene por objetivo desarrollar y ejecutar procesos de formación y capacitación para formar a directivos públicos y a servidores públicos en materia de administración y gestión pública. Promueve la realización de estudios, publicaciones e investigaciones en materia de su competencia.   |
| Oficinas de Recursos Humanos de entidades nacionales, regionales y locales. | En las entidades nacionales, regionales y locales en coordinación con las autoridades políticas de cada instancia constituyen un actor relevante en su rol como socio estratégico del CGP, ya que las entidades que solicitan el servicio brindan el apoyo de la implementación de las políticas y lineamientos formulados por SERVIR.  |
| Contraloría General de la República   | Responsable de supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado de las operaciones de deuda pública y de los actos de las instituciones. Tiene potestad sancionadora en materia de responsabilidad administrativa funcional de los funcionarios que cometen irregularidades en perjuicio del dinero o bienes del Estado, derivada de los informes de control emitidos por los órganos del sistema de control. |
| Ministerio de Economía y Finanzas   | El MEF es un actor relevante para la CGP, ya que la Dirección General de Presupuesto Público es responsable en temas vinculados a remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios del sector público. Además es el órgano que   |

<sup>35</sup> El Ministro de Trabajo de aquel año fue Mario Pasco, quien tenía una larga trayectoria como laboralista y empleo público. Para implementar el SERVIR convocó a profesionales como Pierina Pollarollo, Mayen Ugarte, Juan Cortázar y Elena Contemo.

|  |   |
|--|---|
|  | aprueba las escalas remunerativas generales y beneficios de toda índole.  |
| Organismos privados y de Cooperación Internacional | La cooperación internacional ha desempeñado un rol importante en la definición de la política de modernización en el Perú. Ha estado presente en varias instancias del proceso de implementación del CGP. |

**Fuente:** Basado en Iacoviello, 2011

Queda claro que SERVIR a través de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos (GDCGP), la Secretaría de la Gestión Pública<sup>36</sup> (dependiente de la PCM) y la Dirección Nacional de Presupuesto (dependiente del MEF) son los actores claves de la funcionalidad y gestión del Cuerpo, tal como se expresa en cuadro anterior. Además se debe resaltar que por disposiciones políticas y normativas el Ministerio de Trabajo quedó exento de la funcionalidad del órgano rector de RR.HH del país.

Asimismo, la multiplicidad y horizontalidad de las acciones del CGP hace que se interrelacione con demás organismos como por ejemplo el Congreso de la República y el Poder Judicial. Con el primero, por ser un poder del Estado cuya competencia es modificar, interpretar y derogar según procedimientos constitucionales. El segundo le corresponde resolver, en última instancia, las demandas interpuestas contra las resoluciones del Tribunal del Servicio Civil<sup>37</sup> y las controversias individuales en materia de remuneraciones. (Iacoviello, 2011)

Por otro lado, los gobiernos regionales y municipales, que tienen la flexibilidad de solicitar opcionalmente el servicio del CGP, son también actores relevantes en la implementación del Cuerpo. Esta acción normalmente lo hacen efectivo a través las Oficinas de Recursos Humanos de cada entidad, por ello sus acciones son relevantes para el cumplimiento de los objetivos del SERVIR y el CGP.

Como un actor indirecto del Cuerpo podemos considerar al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), pues es la entidad que efectúa la planificación estratégica del sector público y sus determinaciones que de una u otra manera tienen impacto e influyen en las políticas estratégicas de SERVIR. Además consideramos como actores externos a la cooperación internacional, ya que desempeñan importante labor en la modernización de la gestión pública. Por ejemplo la Asociación Civil Transparencia, como detallaremos más adelante, participó como veedor de varios procesos de selección. También consideramos al BID, al Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) quienes financian investigaciones y diagnósticos sobre el CGP.

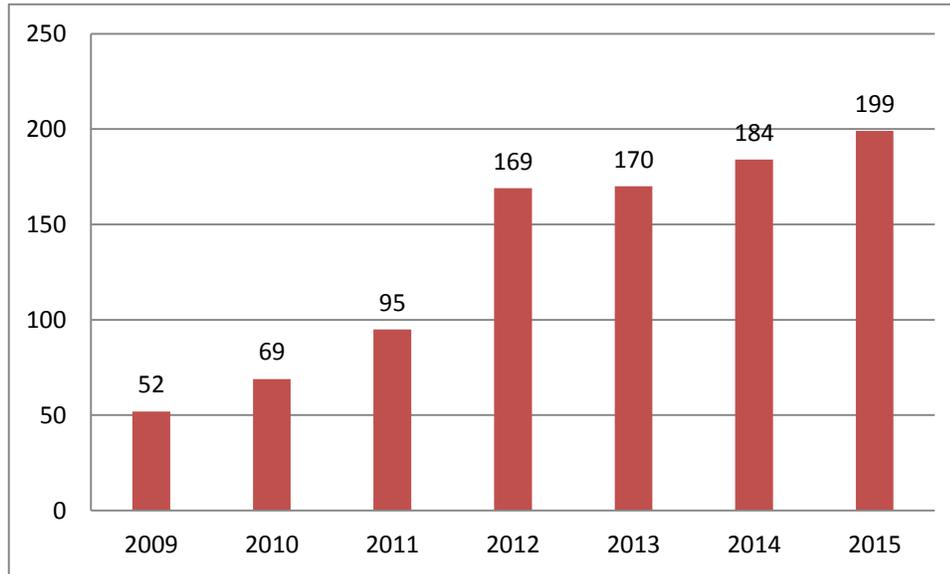
<sup>36</sup> Es el órgano técnico-normativo rector del Sistema Administrativo de la Modernización de la gestión pública. Desde 2007 tiene la función de coordinar y liderar el proceso de modernización de la gestión pública, así como formular y evaluar las propuestas para su progreso. (Decreto Supremo 063-2007)

<sup>37</sup> El Tribunal del Servicio Civil (TSC) forma parte de SERVIR pero cuenta con independencia funcional. Su misión es garantizar la adecuada aplicación del marco legal y la protección de los derechos de los trabajadores. El TSC conoce en última instancia administrativa los recursos de apelación derivados de los conflictos entre el Estado y sus empleados en temas referidos a acceso al servicio civil, proceso disciplinario, evaluación y progresión en la carrera y terminación de la relación de trabajo.

### 2.1.4. Indicadores cuantitativos

En cuanto a la evolución de los GPs asignados, observamos que a fin de cada año fiscal, desde el año 2009 hasta el 2015 hubo un incremento importante en el número de GPs. Datos al 31 de julio del 2015.

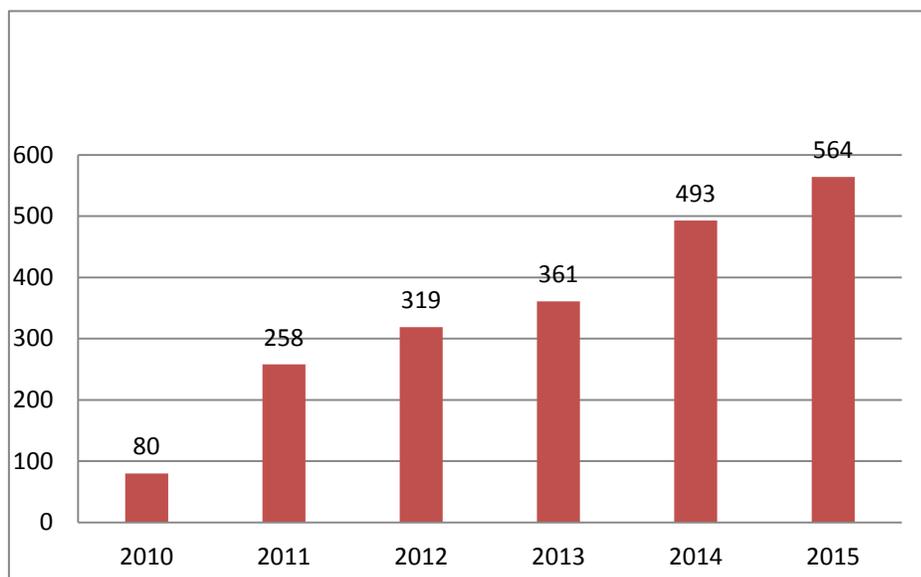
**Figura N °11 Evolución de Gerentes Públicos Asignados**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2015

En cuanto a la evolución de los GPs incorporados, observamos que desde el año 2010 hasta e julio 2015, hubo un incremento importante en el número de GPs que se integraron al Cuerpo. Datos al 31 de julio del 2015.

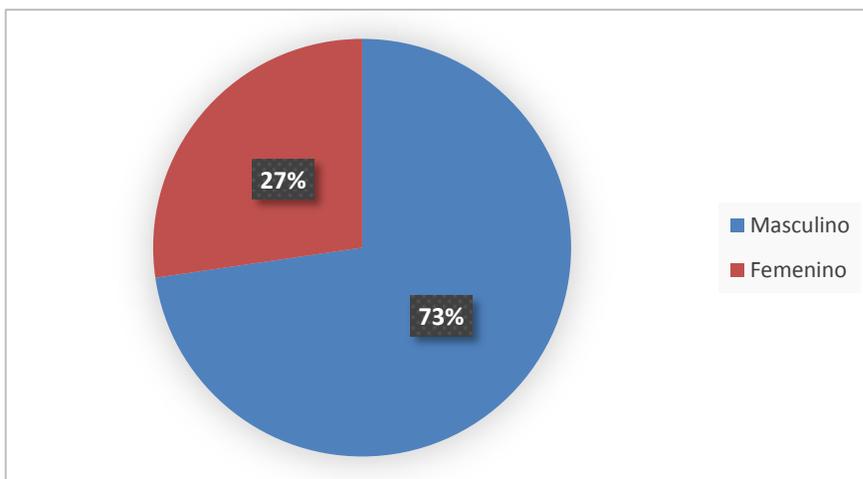
**Figura N° 12 Evolución de Gerentes Públicos Incorporados**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2015

Por su lado, respecto a la distribución según género de los GPs incorporados hubo un ingreso progresivo de mujeres al Cuerpo dejando como saldo que en julio de 2015 del total 564, 154 son mujeres y 410 varones.

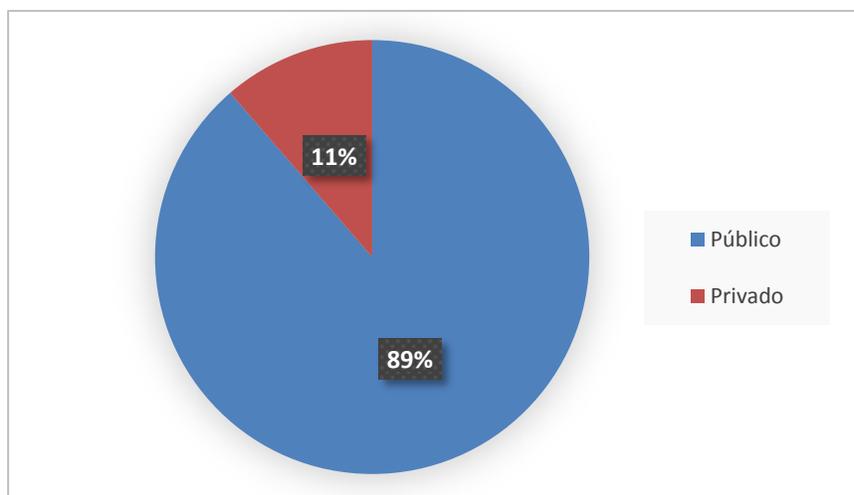
**Figura N° 13 Distribución según Género de GPs**



**Fuente:** GDCGP/SERVIR, 2015

Otro dato importante es la distribución de GPs incorporados según sector de procedencia (público o privado). De los cuales a julio del 2015, de un universo de 564 gerentes, 500 provienen del sector público y 64 del sector privado.

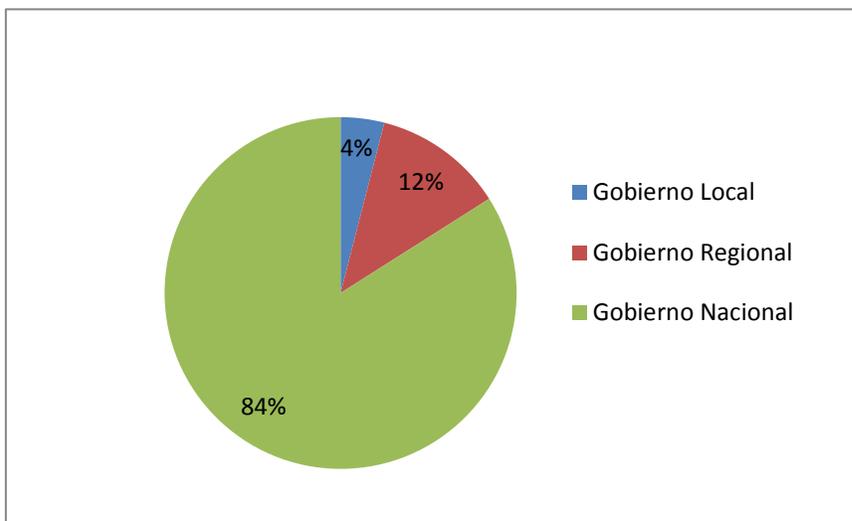
**Figura N° 14 Distribución según sector de procedencia**



**Fuente:** GDCGP/SERVIR, 2015

De los GP asignados al mes de abril del 2015 la distribución por nivel de gobierno era de la siguiente manera. (En el siguiente gráfico se incluye a GPs asignados a órganos desconcentrados fuera de Lima)

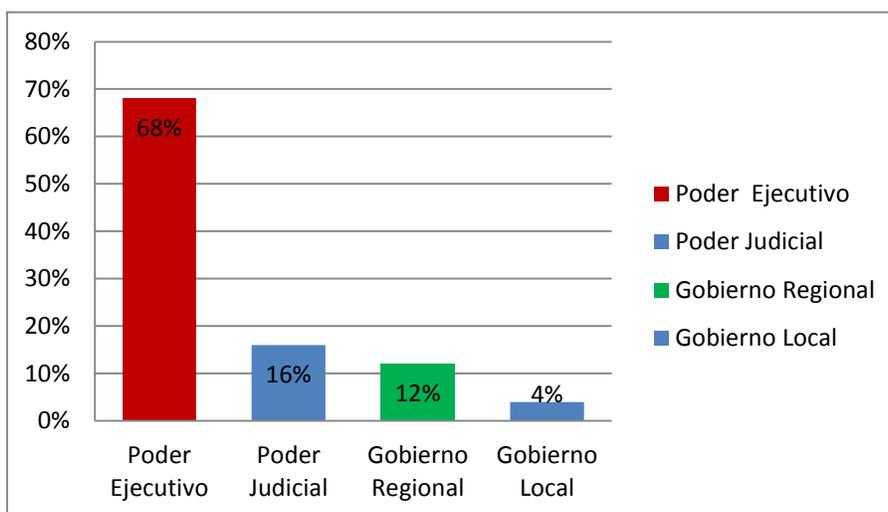
**Figura N° 15 Distribución por nivel de gobierno**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2015

De los GPs asignados al mes de abril del 2015 la distribución por tipo de entidad era de la siguiente manera. (Se incluye a GPs asignados a órganos desconcentrados fuera de Lima)

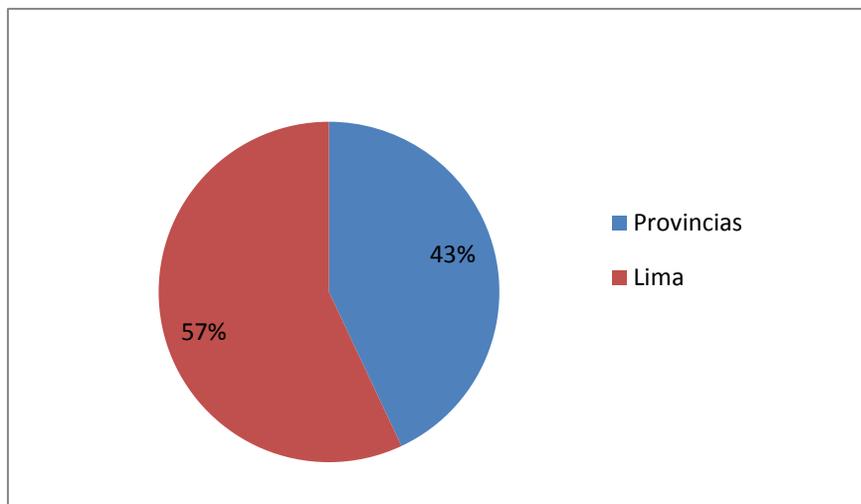
**Figura N° 16 Distribución por tipo de entidad**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2015

Otro dato importante es la distribución según sector de procedencia (localidad o residencia en Lima o provincias) de los gerentes incorporados a abril de 2015 sobre un universo de 434.

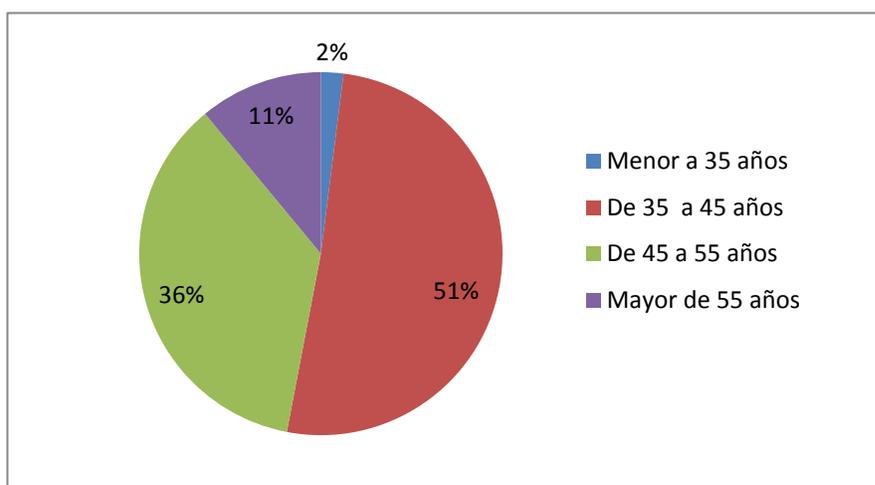
**Figura N° 17 Distribución según sector de procedencia**



**Fuente:** GDCGP/SERVIR, 2015

Hay que mencionar que no se pudo acceder a la data completa del 2014, pero sí se accedió a algunos indicadores del año 2013, ya que el promedio se ha mantenido en los últimos años. Por ello la distribución por edad de los GPs asignados hasta el 2013 (universo de 170) tenía la siguiente distribución: 51% tiene entre 35 y 45 años, 36% tiene entre 45 y 55 años, 11% son mayores de 55 años y 2% tiene menos de 35 años.

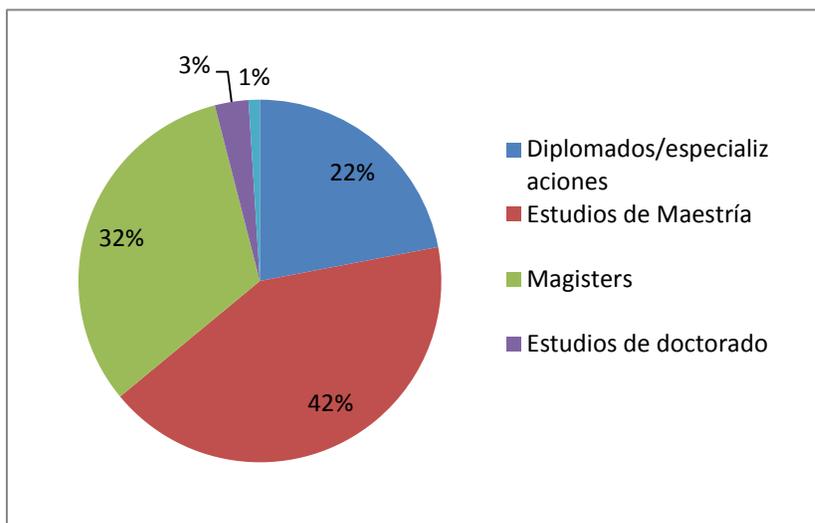
**Figura N° 18 Gerentes Públicos asignados según edad**



**Fuente:** GDCGP/SERVIR, 2015

Además, a diciembre de 2013 la distribución de los GP incorporados, según los estudios académicos realizados se presenta de la siguiente manera: 22% tienen diplomados y/o especializaciones 42% cuenta con estudios de maestría, 32% son magísteres, 3% cuenta con estudios de doctorado y 1% son doctores. La proporción se mantiene hasta la actualidad.

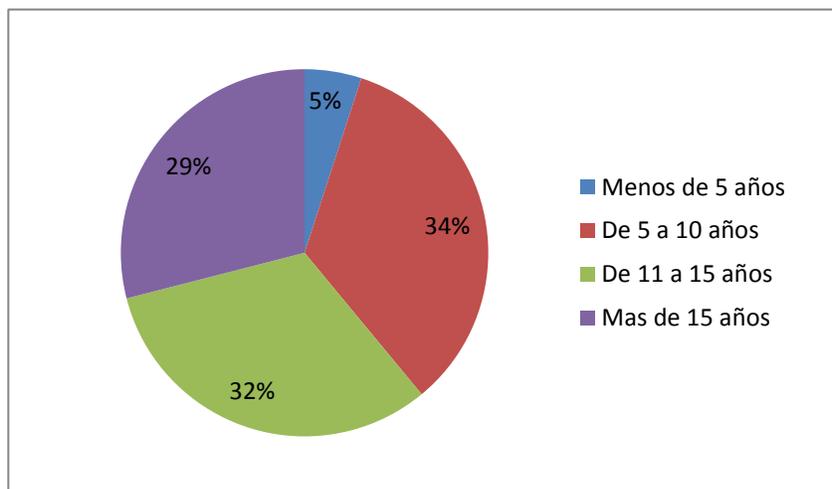
**Figura N° 19 Gerentes Públicos según estudios académicos**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2014

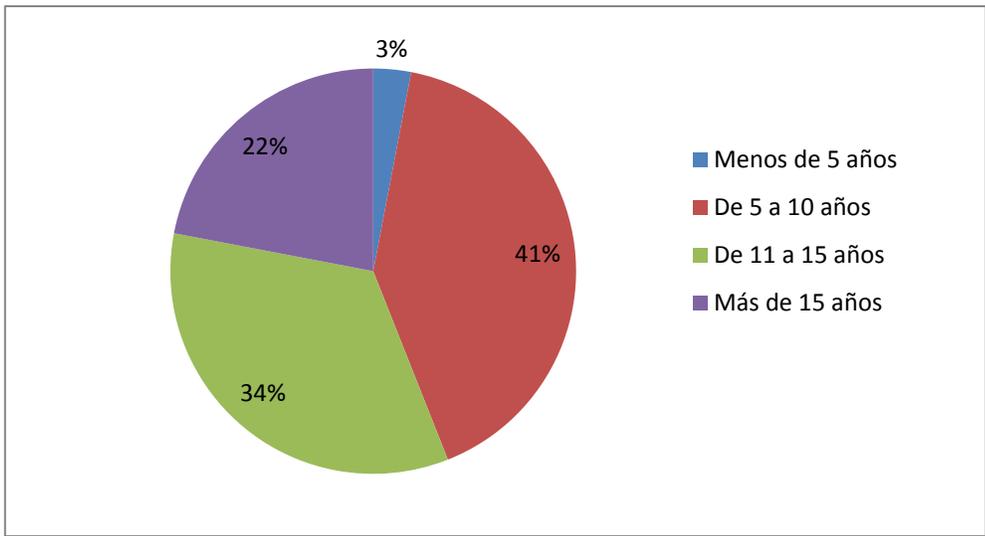
En cuanto a la distribución de GPs incorporados según años de experiencia en el sector público podemos señalar que un 29% cuenta con más de 15 años. Un 32% cuenta con 11 a 15 años. 34% cuenta con 5 a 10 años y 5% cuenta con menos de 5 años de experiencia en el sector público. Los GPs asignados, por su parte, presentan la siguiente distribución: 22% cuenta con más de 15 años, 34% cuenta con 11 a 15 años, 41% cuenta con 5 a 10 años y 3% cuenta con menos de 5 años de experiencia en el Estado.

**Figura N° 20 GPs incorporados según experiencia en sector público**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2014

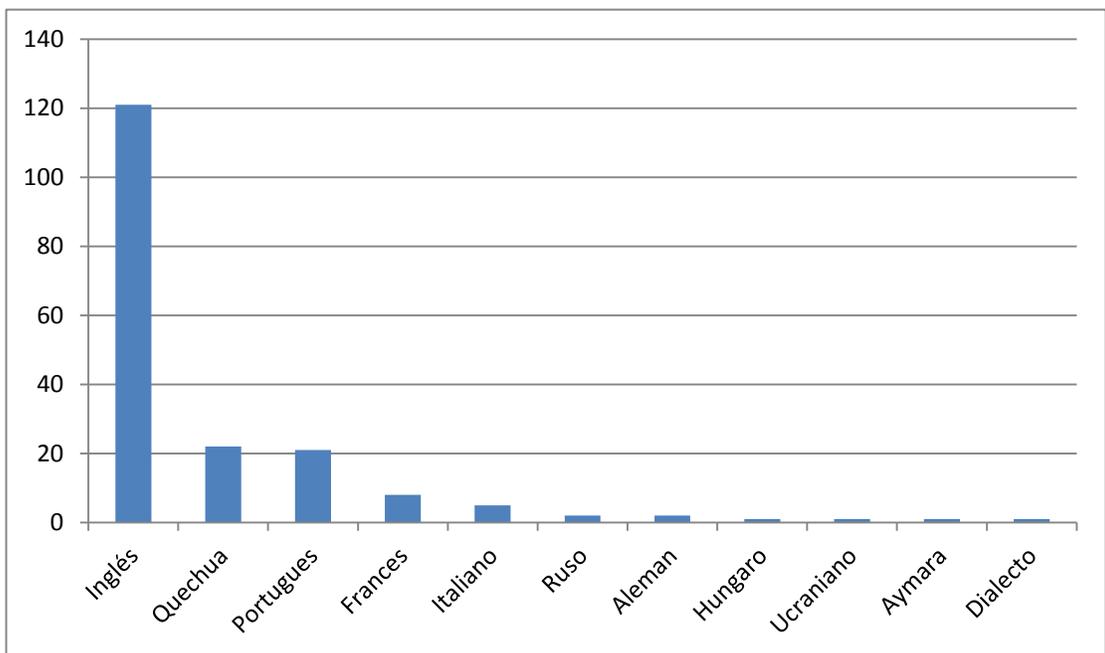
**Figura N° 21 GPs asignados según experiencia en sector público**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2014

El idioma –distinto al castellano- más reportado por los GPs incorporados en a diciembre del 2013 es el inglés y, en menor proporción, el quechua, portugués, francés, italiano, ruso y alemán. Universo de 361 gerentes.

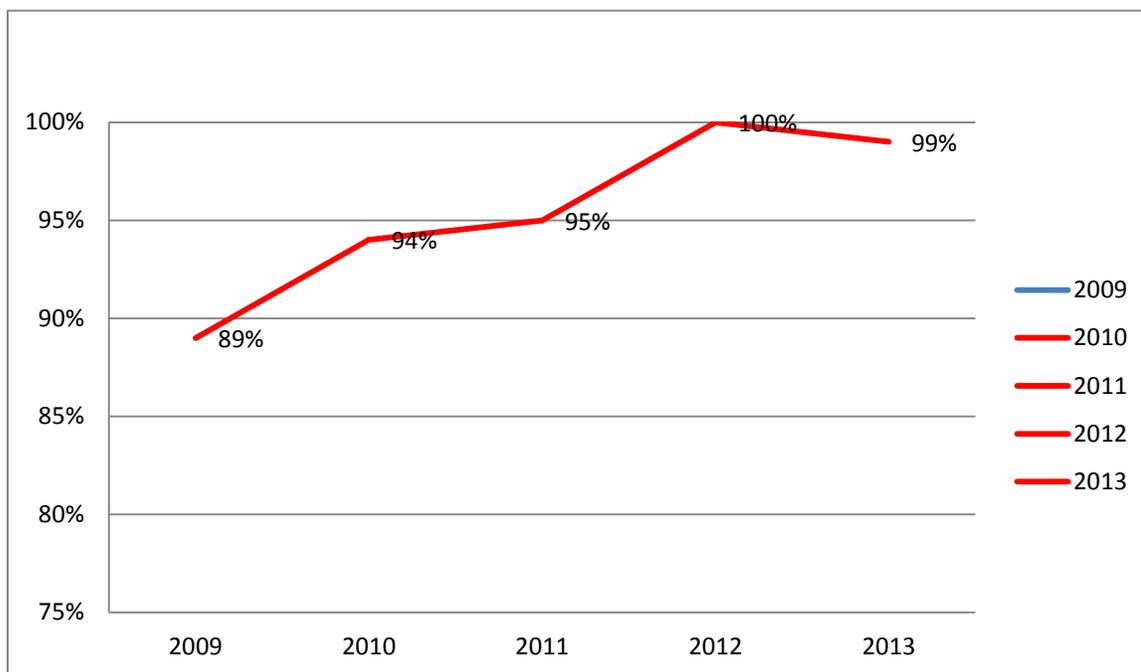
**Figura N° 22 GPs asignados según experiencia en sector público**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2014

Respecto al porcentaje de los GPs que superaron el periodo de prueba en las instituciones receptoras, se percibió un ascenso significativo del año 2009 al 2013

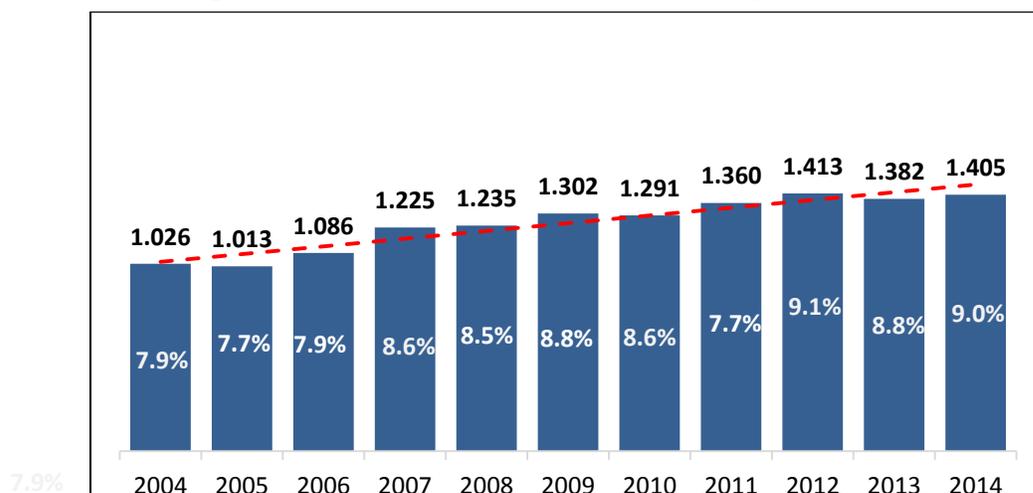
**Figura N° 23 Porcentaje de GPs que superaron el periodo de prueba**



Fuente: GDCGP/SERVIR, 2014

Asimismo la evolución de servidores públicos en el Perú (en miles de personas y % de la PEA ocupada) ha ido en ascenso, por ello la relevancia de contar con GPs en los distintos niveles de gobierno.

**Figura N° 24 Evolución de servidores públicos 2004-2014**



Fuente: INEI, ENAHO 2004 – 2014

**Tabla N° 7 Distribución de GPs asignados, julio 2015**

| <b>ENTIDADES</b>                                    | <b>N° de GP asignado 2015</b> |
|---|-------------------------------|
| Ministerio de Educación                             | 34                            |
| Poder Judicial                                      | 29                            |
| Instituto Nacional Penitenciario                    | 26                            |
| Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social         | 13                            |
| Instituto de Gestión de Servicios de Salud          | 9                             |
| Municipalidad Provincial del Cusco                  | 8                             |
| Ministerio del Interior                             | 6                             |
| Gobierno Regional de San Martín                     | 5                             |
| Gobierno Regional de Moquegua                       | 4                             |
| Instituto Geofísico del Perú                        | 4                             |
| IRTP  | 4                             |
| Presidencia del Consejo de Ministros                | 4                             |
| Gobierno Regional de La Libertad                    | 3                             |
| Ministerio de Salud                                 | 3                             |
| Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre     | 3                             |
| CONCYTEC  | 2                             |
| Congreso de la República                            | 2                             |
| Gobierno Regional de Amazonas                       | 2                             |
| Gobierno Regional de Huánuco                        | 2                             |
| Gobierno Regional de Piura                          | 2                             |
| Gobierno Regional de Tacna                          | 2                             |
| Gobierno Regional de Tumbes                         | 2                             |
| Gobierno Regional de Ucayali                        | 2                             |
| INEI  | 2                             |
| Marina de Guerra del Perú                           | 2                             |
| Sistema Integral de Salud                           | 2                             |
| Superintendencia Nacional de los Registros Públicos | 2                             |
| Zona Franca y Zona Comercial de Tacna – Zofratacna  | 2                             |
| COFOPRI   | 1                             |
| EsSalud   | 1                             |
| Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero               | 1                             |
| Gobierno Regional de Apurímac                       | 1                             |
| Gobierno Regional de Cajamarca                      | 1                             |
| Gobierno Regional de Ica                            | 1                             |
| INDECI  | 1                             |
| Instituto Peruano Del Deporte                       | 1                             |
| Ministerio de Agricultura                           | 1                             |
| Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables    | 1                             |

|  |     |
|--|-----|
| Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento | 1   |
| Ministerio Público                                 | 1   |
| Municipalidad de Tiabaya                           | 1   |
| Municipalidad Distrital de Samegua                 | 1   |
| Municipalidad Distrital de Yura                    | 1   |
| Oficina Nacional de Procesos Electorales           | 1   |
| Registro Nacional de Identificación y Estado Civil | 1   |
| Seguro Integral de Salud                           | 1   |
| <b>Fuente:</b> TOTAL                               | 199 |

GDCGP/SERVIR, 2015

**Tabla N° 8 Síntesis de indicadores**

|   |
|---|
| Prevalcen los hombres y que las mujeres en el CGP   |
| La edad promedio se encuentra entre 35 y 45 años  |
| El 57% nació fuera de Lima, mientras el 43% en Lima   |
| Al momento de postular, se encontraba mayoritariamente en la ciudad de Lima   |
| Cuentan mayormente con estudios de maestría, grado de magister, diplomados o especializaciones  |
| El mayor porcentaje cuenta con más de 10 años de experiencia en el Estado   |
| Mayoritariamente los profesionales provienen del sector público   |
| Actualmente se encuentra asignados, en mayor medida, fuera de Lima, pero el porcentaje de GPs asignados en Lima es también importante   |
| Actualmente se encuentran asignados mayoritariamente en entidades del Poder Ejecutivo.  |
| Es minoritario el porcentaje de GP que reportó poseer algún tipo de discapacidad,   |
| La mayoría de GP habla otros idiomas distintos al castellano y entre estos, el inglés es la primera lengua reportada. El quechua, por su parte es hablado por un porcentaje minoritario de GPs, mientras que ninguna otra lengua nativa es reportada. |
| Hubo un ascenso de gerentes asignado a gobiernos regionales   |
| Es mayoritario y ascendiente la superación de pruebas de los GPs en las entidades receptoras.   |

**Fuente:** Elaboración propia basado en SERVIR,2015

## 2.2. Análisis de Subsistemas

En este apartado se presenta un minucioso análisis de los 32 puntos críticos adaptados al CGP, que propone la versión abreviada del “Marco Analítico para el Diagnóstico de los Sistemas de Servicio Civil” (Longo, 2002). Para cada subsistema se incluye una breve definición del subsistema, el puntaje y el análisis del punto crítico.

### 2.2.1. Planificación de Recursos Humanos,

*“Consideramos la Planificación como un subsistema que incluye: el análisis de necesidades brutas de recursos humanos (RH) consistente en la previsión de las necesidades cuantitativas y cualitativas, el análisis de las disponibilidades, actuales y futuras, el análisis de las necesidades netas de RH, resultantes del contraste entre los dos apartados anteriores, y la programación de medidas de cobertura. Este subsistema constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos (GRH), y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas” (Longo, 2002)*

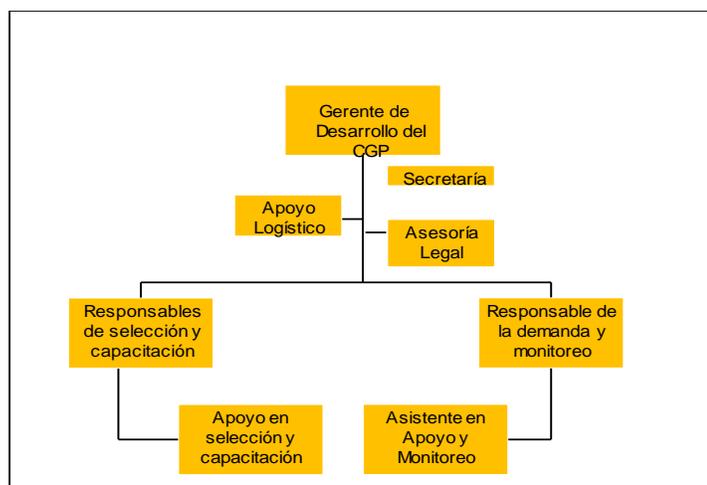
| <b>Coherencia Estratégica del CGP en el SERVIR (punto crítico N° 01)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 01   | Las previsiones de la planificación de los Gerentes Públicos se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de SERVIR. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto | 4                 |

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), como organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros y ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, tiene la responsabilidad de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado respecto del Servicio Civil. (D. Leg. 1024; SERVIR s/f) En ese sentido, es la entidad que planifica y formula las políticas nacionales del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y del CGP, esta tarea lo ejecuta a través de sus órganos de línea y especialmente a través de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos (GDCGP), tal como lo estipula el Reglamento Organización y Funciones (ROF) del SERVIR.<sup>38</sup> (SERVIR s/f; D. Leg. 1024)

La GDCGP es el órgano encargado de conducir y gestionar el CGP, así como diseñar, organizar y ejecutar los procesos de selección de gerentes y directivos públicos conforme a lo dispuesto por el Consejo Directivo. También tiene la función de gestionar la asignación de GPs en entidades públicas de los tres niveles de gobierno, evaluar su desempeño y desarrollar acciones para profesionalizar el segmento directivo. (SERVIR s/f; DS 117-2012-PCM Art. 19) (Véase Figura N°25)

<sup>38</sup> Publicado a través del Decreto Supremo N°117-2012-PCM, la misma que modificó al ROF emitida el año 2008.

**Figura N° 25 Estructura Organizacional del CGP**



**Fuente:** SERVIR s/f

Sin embargo la tarea de planificación y funcionamiento del SERVIR sobre a la promoción y colocación de los GPs es efectivo y viable en coordinación con todas las áreas de la estructura orgánica que la Ley le otorgó como: a) *Alta Dirección* (Consejo Directivo, Tribunal del Servicio Civil y Gerencia General; b) *Órgano de Control* (Oficina de Control Institucional); d) *Órgano de Apoyo* (Oficina de Administración y Finanzas); e) *Órganos de Asesoramiento* (Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Planeamiento y Presupuesto) y f) *Órganos de Línea* (*Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública*, Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil, Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, Escuela Nacional de Administración Pública) (D.S 117-2012-PCM)

Ante ello, es evidente que hay una coherencia estratégica de SERVIR respecto al CGP, como explica Mayen Ugarte<sup>39</sup>, Académica de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú “hay una planificación intrínsecamente consistente, ya que cada año el Plan Operativo Anual (POA) de SERVIR incluye las necesidades de los recursos financieros para atender el presupuesto requerido para llevar adelante los procesos de selección así como el pago de los complementos de remuneración de los gerentes que se planean asignar”. (Entrevista a Ugarte, 2015) Normalmente la formulación del presupuesto se presenta en junio y según la meta presupuestaria obtenida se calcula el número de vacantes que podrán ser cubiertas, la misma que sustenta ante el MEF. (Matos, 2011)

No obstante la planificación estratégica que se ha venido realizando en los últimos años ha tenido una fuerte influencia de las principales necesidades de las entidades públicas del Perú, tal como señala Mercedes Iacoviello, Consultora del BID, quien refiere que “sí

<sup>39</sup> Mayen Ugarte Solís, Directora de Estudios de la Facultad de Gestión – PUCP, hasta 2013 fue Gerente General Governa SAC. Trabajó en el Banco Interamericanos de Desarrollo (Washington DC) y de 1999- 2001 laboró en Colombia, Venezuela, Ecuador, Panamá y Perú. Desde 1994 he trabajado en temas vinculados a la reforma de la administración pública, ocupando diversos cargos en la administración del nivel nacional (MEF, PCM, MTC, Pro inversión, entre otros)

hay un avance en la planificación pues hay una cuestión más adaptativa que proactiva porque este sistema fue diseñado como algo transitorio hasta que se creara el sistema de directivos públicos y entonces se han ido adaptando los planes y las áreas más bien a la demanda de las entidades, más que una planificación propia de SERVIR". (Entrevista a Iacoviello, 2015)

Justamente la planificación también pasa por un tema presupuestal, por ejemplo, el presupuesto para el CGP corresponde al recurso necesario para el número anual de GPs asignados,<sup>40</sup> las decisiones que se adoptaron inicialmente para implementar el CGP partieron de la necesidad de consolidar la contribución de los profesionales que lo integran, para mejorar la administración pública. Es por ello que se decidió atender gradualmente las necesidades, a través de la segmentación; es decir, un grupo de puestos tipo que pudieran facilitar la selección de profesionales y su posterior evaluación. (SERVIR s/f; Matos, 2011) Entonces, el objetivo de colocación de los GPs priorizó el nivel de dirección de la gestión, dado que experiencias internacionales demuestran que los directivos son un grupo de influencia multiplicadora. Además, se privilegia aquellos puestos que son comúnmente requeridos por todas las instituciones y que tienen perfiles similares. Ejemplo de ellos son los cargos de la administración y de los encargados de las funciones de línea en el ámbito de ejecución de inversiones, medio ambiente y desarrollo social.

Para atender la demanda, SERVIR de manera institucional o a través de las GDCGP emite directivas y define los criterios para priorizar los cargos de destino. Las directivas, año a año se han ido flexibilizando y ajustando los criterios según los requerimientos del mercado al cual se dirige y está claro que el siguiente reto para SERVIR es la colocación de profesionales en puestos de alta especialización. No olvidemos que en el informe del Diagnóstico del BID 2011 se destacó que la planificación estratégica de SERVIR sobre el CGP trajo aparejados progresos en todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos, elevando respecto a 2004 y erigiéndose como el núcleo de buenas prácticas posibles de replicar o extender hacia otros regímenes laborales y entidades del sector público. (Corrales, 2012)

Por otro lado, si bien la planificación estratégica de SERVIR sobre el segmento directivo no lo hace de manera aislada, sus proyección tienen influencia de las orientaciones estratégicas del gobierno peruano respecto a las organizaciones estatales y empleo público, por ejemplo el Plan Estratégico de Desarrollo 2010-2021 (Plan Bicentenario 2021) emitido por CEPLAN Sin embargo todos los planes sectoriales, multisectoriales, subnacionales e interregionales deberían guardar coherencia y consistencia con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y contar con la no objeción del CEPLAN, pero el proceso es todavía bastante formal y ceremonial, y las entidades consideran que la gestión cotidiana sigue guiada por la emergencia de la gestión más que por los planes documentados (Iacoviello, 2015)

Por último, debemos manifestar que toda planificación que se ejecute respecto a la prioridad y orientación de los gerentes en las entidades públicas (nacional, regional y local) dependerá mucho de la empatía de los gobiernos políticos, puesto que las

---

<sup>40</sup> La implementación tuvo la meta inicial de 350 gerentes, sustentada ante el MEF.

decisiones de ampliación de la dotación de personal surgen y se resuelven en el ámbito de la demanda particular de las autoridades, con posibles márgenes de discrecionalidad y politización. (Iacoviello, 2011)

| <b>Sistemas de información (punto crítico N° 02)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 02   | Los sistemas de información sobre los miembros del CGP permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes en el futuro. | 4                 |

SERVIR cuenta con el área de la Subjefatura de Tecnologías de la Información, unidad orgánica dependiente de la Oficina General de Administración y Finanzas, quien es la encargada de conducir los sistemas de información e implementar las políticas y normas relativas a la generación, utilización y seguridad de la información para el apoyo de los procesos de gestión de la GDCGP. (ROF SERVIR s/f) Sin embargo, en los primeros años se contó con consultoras externas, como Net Consultores, empresa que ejecutó el servicio de Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión de Planillas de Gerentes Públicos, un sistema web que permite llevar una administración completa de los datos del personal (Gerente Público) que forma parte del Cuerpo, considerando para tal fin la gestión su incorporación, asignación, administración de datos de tardanzas, inasistencias y/o licencias sin goce, registro y validación de los datos personales y laborales, así como la visualización de sus constancias de pago, administración de los gastos de traslado y del complemento remunerativo, también la generación de reportes resúmenes, consolidados y formatos requeridos para la administración de los gastos de traslado de los GPs.<sup>41</sup>

De esta manera, el desarrollo de las estrategias de tecnologías de información en concordancia con los objetivos institucionales permite brindar aplicativos informáticos y redes de comunicación y difusión de todo lo concerniente del SERVIR y de la GDCGP, esto, principalmente a través de una plataforma web ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)) donde se difunde las convocatorias actuales y pasadas, la lista de gerentes incorporados, asignados y excluidos, entre otros. Además el portal de la GDCGP cuenta con un directorio virtual de la disponibilidad del GPs<sup>42</sup>, instancia donde se puede conocer, verificar y descargar el currículum (datos personales, formación académica, experiencia personal y competencias) del gerente que está en *staff* del SERVIR en su calidad de disponibles.

Además, para fines más internos, se cuenta con la plataforma denominada “La Red Tinkuy”<sup>43</sup>, cuya última palabra quechua significa “encuentro”, esta es una comunidad de información que conecta con las últimas noticias y opiniones de interés sobre gerencia

<sup>41</sup> [http://www.net-consultores.com.pe/servir/-/asset\\_publisher/WA5hw36Nj2kk/content/servicio-de-desarrollo-e-implementacion-del-sistema-de-gestion-de-planillas-de-gerentes-publicos;jsessionid=2OUFkhcX6wXUnc92NH06tLpV.undefined](http://www.net-consultores.com.pe/servir/-/asset_publisher/WA5hw36Nj2kk/content/servicio-de-desarrollo-e-implementacion-del-sistema-de-gestion-de-planillas-de-gerentes-publicos;jsessionid=2OUFkhcX6wXUnc92NH06tLpV.undefined)

<sup>42</sup> Este es el link del directorio virtual: <http://directorioggpp.servir.gob.pe/>

<sup>43</sup> Link de la Red Tinkuy: <https://redtinkuy.servir.gob.pe/>

pública; a la vez te permite entablar comunicación entre los integrantes del CGP. Uno al ingresar a esta red puede acceder a información que publica la GDGP, comentar información, formar grupos según interés, publicar información, fotos y videos de manera sencilla.

Otro recurso para establecer soportes de información cualitativa y cuantitativa es usado en los procesos de convocatorias, ya que la demanda de GP se promueve por oficios directos, *networking* y procesos indirectos. (GOVERNA, 2012) Al crearse SERVIR se mandó oficios a todos los titulares de las entidades, y cada vez que hay un cambio de mando en una entidad se manda un oficio al nuevo titular. También se ha usado “contactos y *networking*” para informar de las ventajas de los GPs desde la perspectiva de las autoridades informándoles de los perfiles disponibles y los servicios que pueden realizar como parte de las asignaciones. Adicionalmente otros componentes de SERVIR también contribuyen a informar a los demandantes son: las resoluciones y/o publicaciones en el diario oficial El Peruano, la web de SERVIR y la difusión que se hace cada vez que hay un proceso de selección y asignación.

En conclusión, los sistemas de información sobre la disponibilidad y características del GP han tenido un avance sustancial desde su creación, ya que de la exigua a la ascendente cantidad de gerentes incorporados y asignados, permite que las datas de información sobre los miembros del Cuerpo sean dóciles y disponibles para los interesados. Sin embargo se considera que los ciudadanos no han tenido interés al respecto por dos factores: por desinterés y porque el origen mismo de CGP (política pública *Top Down*) no tiene implicancia directa con la población. Como refiere Nuria Sparch, que al ser esta una reforma “hacia adentro”, las plataformas de información no necesariamente se basan en el gusto de los ciudadanos. “Sobre información de los GPs en realidad hay en cantidad, está disponible, ahora que los ciudadanos puedan acceder a ellos sin ninguna dudas, que hay interés por ello creo que no”. (Entrevista a Sparch, 2015)

En esta misma línea, Vlado Castañeda, Gerente Público de la PCM, refiere que “en el sector público sí conocen de las funciones y la importancia del GP, pero en la sociedad civil no”. (Entrevista a Castañeda, 2015) Entonces podemos afirmar que no es un tema que sea tan interesante para el ciudadano, principalmente por la naturaleza del tema (un tema del interior del Estado) empero, según la Consultora del BID el CGP “es mucho más conocido en Perú que sistemas parecidos en otros países de América Latina, tiene y ha tenido bastante difusión”. (Entrevista a Iacoviello, 2015)

| <b>Excedente o déficit de gerentes (punto crítico N° 03)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 03   | No existen, en general, excedentes o déficit significativo de gerentes en el proceso de convocatoria, selección y/o designación | 3                 |

La planta de personal del Estado peruano se ha mantenido en sostenida expansión entre 2004 y 2012, ya que el total de servidores del gobierno en sus tres niveles pasó

de 1.026.000 a 1.413.000, lo cual representa un incremento del 38% en ocho años. Desde entonces se contuvo el crecimiento, por lo que en 2014 llegó a un total de 1.405.000 servidores públicos (INEI s/f; Iacoviello, 2015). De esta forma, según lo estipulado inicialmente por la normativa de creación de SERVIR, el número límite de gerentes que se debía proyectar en los diez años de vida del CGP es de 350 GPs. Hasta el 6 de febrero de 2015 los GPs asignados ascienden a 165 y al 31 de julio de 2015 se cuenta con 554 gerentes incorporados. (SERVIR s/f) Es decir de los 1.405.000 servidores regados en los distintos estamentos de gobierno, el segmento directivo que ingresa a través de un proceso meritocrático indiscutible representa apenas el 1.13% del total.

Referente a las convocatorias estas fueron masivas, por ejemplo, en el segundo proceso de convocatoria, en el año 2009 se presentaron un total de 5800 postulantes, en el cuarto proceso se registró a un total de 1624 postulantes y en el quinto proceso se presentaron 5310. (GOVERNA, 2012) No obstante a lo largo de la evolución del Cuerpo las convocatorias fueron más estrictas, por ello el número de postulantes aptos para la subetapa de evaluación masiva se manifiestan según el cuadro. (Véase Tabla N° 9)

**Tabla N° 9 postulantes Aptos e incorporados por convocatoria**

| Número de Convocatoria | Fecha                      | Número de postulantes Aptos | Incorporados |
|------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|
| Primera                | Junio 2009                 | -                           | 49           |
| Segundo                | Diciembre 2009- abril 2010 | -                           | 69           |
| Tercera                | Enero- Mayo 2011           | -                           | 75           |
| Cuarta                 | Septiembre 2012            | -                           | 36           |
| Quinta                 | Marzo 2012                 | 860                         | 37           |
| Sexta                  | Octubre 2012               | 995                         | 55           |
| Séptima                | Julio 2013                 | 671                         | 73           |
| Octava                 | Julio 2014                 | 104                         | 12           |
| Novena                 | Junio 2014                 | 344                         | 35           |
| Undécima               | Octubre 2014               | 906                         | 27           |
| Decima                 | Mayo 2015                  | 321                         | 20           |
| Decimosegunda          | Mayo 2015                  | 480                         | 72           |
| Decimotercera          | Junio 2015                 | 1226                        | 38           |

Fuente. SERVIR 2015

Hay que distinguir entre GPs incorporados y asignados. Los profesionales que son aceptados luego de pasar los procesos de evaluación ingresan al CGP en su calidad de incorporados, ello quiere decir que quedan en situación de disponibilidad para ser asignados a cargos de dirección o de gerencia de mando medio de las entidades públicas que los soliciten, de acuerdo a lo mencionado al D. Leg 1024 y el Reglamento del Régimen Laboral del CGP. (DS N°030-2009-PCM)

Asimismo, la asignación se puede dar como resultado y posterior a un proceso de asignación al CGP. Como resultado se efectúa cuando los candidatos que se han incorporado son asignados a un cargo de destino siempre que cuenten con vacantes, el convenio de asignación define las funciones y responsabilidades del cargo y fija los términos y condiciones en los que se desarrollarán los servicios del GP asignado a la entidad receptora, incluyendo los indicadores de desempeño y objetivos específicos o metas. Como posterioridad se refiere aquella asignación que cuando con posterioridad a la realización de un proceso de incorporación al CGP se requiera reemplazar al gerente originalmente asignado por haber quedado vacante el cargo ante un nuevo requerimiento aceptado por SERVIR, se eleva al Consejo Directivo una propuesta de candidatos elegidos entre los profesionales disponibles que se encuentran incorporados en el CGP. Si no existiera en el Cuerpo profesionales disponibles con el perfil requerido se eleva al Consejo Directivo de SERVIR una propuesta de candidatos elegidos entre los acreditados, es decir los que están en calidad de disponibles, en caso que no existiere entre los candidatos acreditados, personas con el perfil requerido deberá efectuarse un nuevo proceso de selección para la incorporación al CGP. (DS N°030-2009-PCM)

En la actualidad hay un excedente de gerentes disponibles sin ser asignados, esta reacción en general es porque las entidades nacionales y principalmente regionales no solicitan el servicio de un gerente amparados en su decisión opcional, cuya consecuencia es que SERVIR excluye a los GPs por el vencimiento del plazo máximo de doce meses consecutivos en estar en calidad de disponibles y sin ser asignados a una entidad receptora. De julio de 2010 a diciembre del 2013 SERVIR excluyó a 80 GPs. (SERVIR s/f; DS N°030-2009-PCM) Hasta ahora ha persistido esta dificultad para establecer con detalle los escenarios de demanda, por lo que la acumulación de gerentes disponibles en el Cuerpo no necesariamente evidencia un déficit de los gerentes, el problema radica en los solicitantes, este debe ser uno de los retos para poder copar sin tener excesos o déficit.

Por otro lado en un informe de SERVIR 2015 (Documento de Trabajo N°1-2015) se realizó el registro de los puestos relacionados a la jefatura de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados, con el propósito de identificarlos en las todas las entidades públicas. En efecto se logró identificar un total de 11 mil 670 puestos jefaturales a diciembre del 2014. Estos se distribuyen en 6,543 puestos en el nivel nacional y 5127 puestos jefaturales a nivel regional. Es decir lugares donde en la actualidad podrían ingresar los GPs a cubrir aquellas plazas, pero esto, desde luego tiene proyectado ser abastecido por las regulaciones de la nueva Ley de Servicio Civil emitido el 2013.

| <b>Coste global de las planillas (punto crítico N°4)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 04   | El coste global de las planillas de los gerentes públicos en ejercicio se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la economía del país. | 4                 |

En el Perú las Oficinas de Recursos Humanos (ORH) son las encargadas de gestionar los servicios de los GPs en las Unidades Ejecutoras (UE) respectivas, éstas, están distribuidas en los pliegos que componen el Estado Peruano (hasta el 2014 existen 2.668 UE) de las cuales 15% corresponden al gobierno nacional (GN), 17% a los gobiernos regionales (GR) y 68% a los gobiernos locales (GL). Sin embargo, a nivel presupuestario el GN concentró en 2012 el 64% del gasto en planillas, en tanto los GR representaron el 28% y los GL solo el 8%. Además SERVIR censó en 2013 un total de 5.884 gestores de RRHH en las ORH a nivel nacional y regional, de los cuales el 58% pertenece al GN y el 42% restante a los GR. (BID, 2014; MEF s/f)

El coste de las planillas remunerativas de los GPs se financia con cargo a los resultados asignados al Pliego 023 de SERVIR y a los pliegos de las entidades de destino conforme a lo dispuesto al D. Leg. 1024, por lo tanto el acercamiento estadístico del régimen laboral donde pertenece el GP permite avizorar el promedio y la compatibilidad con la economía del Perú. De esta manera se considera que el personal público se concentra actualmente en las siguientes modalidades de contratación: (i) la carrera administrativa, regida por el D. Leg. 276, que es la modalidad de mayor estabilidad para empleados públicos que prestan servicios de naturaleza permanente (14% del gasto total en personal público); (ii) el régimen laboral de la actividad privada, que se rige por el D. Leg 728, orientado a incorporar funcionarios en posiciones de responsabilidad y permite gestionar al personal de manera más flexible para su incorporación y desvinculación (12% del gasto total); (iii) el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), que está normado por el D. Leg.1057 y constituye una modalidad contractual temporal (de carácter anual, aunque renovable, 12% del gasto total); y (iv) las carreras especiales (a este régimen pertenecen los GPs), que se rigen bajo una normatividad específica para su aplicación en diferentes entidades (62% del gasto total).<sup>44</sup> (BID,2014; MEF s/f)

Al mismo tiempo, el gasto de personal de gobierno nacional (considerando gasto personal, cargas sociales y contratos CAS) pasó de S/14.558 millones en 2011 a S/ 22.235 millones en 2014, aumentando un 53% en terminos nominales. Si se lo considera en términos relativos al tamaño de la economía, el gasto en personal del gobierno nacional aumentó de forma mucho más leve: pasó de representar el 3,1 del PIB nominal en 2011 al 3,9% del PIB nominal en 2014. Además el gasto en personal del gobierno nacional pasó de representar el 25% del gasto total en 2005 al 23% en 2010 y volvió a subir levemente desde entonces hasta ubicarse en un 27.8% del gasto total devengado del año 2014. (Iacoviello,2015; MEF,s/f)

De esta manera podemos dilucidar que el gasto de personal de gobierno nacional, instancia gubernamental donde más GPs están asignados, pasó a estar un poco por encima de las estimaciones del promedio regional (24%) y del umbral de 25% de gasto total considerado por el Banco Mundial como una frontera por encima de la cual el gasto en personal afecta la eficiencia del gasto público. Es evidente que esta leve subida se da en el marco de una mayor solidez económica y una política de mejora

---

<sup>44</sup> Cabe mencionar que la nueva Ley del Servicio Civil unificará las primeras tres modalidades y permitirá que los actuales empleados pasen al nuevo régimen de manera voluntaria y por concurso público de méritos.

salarial, y no de una expansión exagerada de la planta de personal. En este sentido, la situación ha mejorado a lo largo de la década. (Iacoviello, 2015)

| <b>Tecnificación de los gerentes públicos (punto crítico N°5)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 05  | La tecnificación de los miembros del CGP es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición del cuerpo. | 5                 |

Si bien antes de la creación de CGP había una limitada formación de profesionales para la gerencia pública y no se exigía en general, capacidades gerenciales a los directivos, además proliferaba una limitada oferta de gerentes altamente capacitados y las instituciones públicas se mostraban en la práctica despreocupadas del desarrollo de capacidades gerenciales de su personal (Corrales, 2012) el objetivo principal de la conformación de un Cuerpo profesional dedicado a dirigir funciones de la actividad pública fue proveer funcionarios calificados y técnicos como mecanismo efectivo de fortalecimiento de las instituciones. Por ello la creación del CGP, que si bien se trata de un selecto grupo de cargos, tiene un efecto profesionalizador en condiciones de permear hacia otros niveles y mejorar la tecnificación general del conjunto. (Iacoviello, 2011)

En la actualidad, se observa que la proporción de gerentes públicos con estudios de maestría aumentó, aproximadamente cerca del 100% de los GPs incorporados y asignados tienen grado de magíster, diplomados y especializaciones. (Memoria SERVIR 2013) Sin duda este escenario genera perspectivas de mejora en el corto y largo plazo respecto a una mayor tecnificación profesional de los GPs, es más promueve que las convocatorias sean más focalizadas (solo se presentan con estudios post grado) y genere una buena imagen de profesionales capacitados que las instituciones requieren.

| <b>Administración (punto crítico N° 06)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>                                   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 06  | Las políticas, decisiones y prácticas en la Gerencia de Desarrollo del CGP obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación de la Autoridad Nacional de Servicio Civil | 4                 |

El ordenamiento y canalización de comunicación de SERVIR y la GDCGP respecto a planes, procesos y estrategias de gestión administrativa sí presenta una instancia formalizada. Pues toda producción normativa (Resoluciones emitidas, dispositivos

legales, informes, entre otros) directiva y/o cualquier otro documento de gestión refleja una integración en ambas dependencias.<sup>45</sup> Cada año las directivas de SERVIR vienen incorporando mejoras, producto del aprendizaje de las experiencias pasadas así como nuevos procedimientos, estrategias y métodos cuyos resultados son los que determinan su permanencia en lo normativo. Esto demuestra una integración respecto a lo políticas, decisiones y prácticas de gestión, por ejemplo, el 2015 SERVIR desarrolló un proceso de Planificación Estratégica Institucional 2015-2021, para hacerlo, se llevaron a cabo reuniones con la Alta Dirección, Órganos de Línea y Órganos de Apoyo para el diseño de los objetivos e indicadores estratégicos, es así que en la primera etapa de trabajo se recopiló y analizó la información de los antecedentes, la normativa correspondiente y las mejores prácticas en planificación estratégica gubernamental, luego se realizó un diagnóstico de la organización y, finalmente, en la tercera etapa se desarrolló la dirección estratégica y el propio Plan Estratégico (SERVIR, 2015; Iacoviello, 2015). Entonces es indudable que hay un progreso respecto a la composición institucional para las planificaciones en referencia al segmento directivo.

### 2.2.2. Organización del Trabajo,

*“En un subsistema de organización del trabajo son dos los procesos diferenciados que deben contemplarse: el diseño de los puestos de trabajo, que supone realizar opciones importantes acerca del grado de especialización horizontal y vertical del puesto y de la estandarización de la conducta del ocupante, y la definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos, consistentes en la identificación de las competencias básicas que aquellos deben reunir” (Longo, 2002).*

| <b>Diseño de los puestos (punto crítico N° 07)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 07   | El diseño de los puestos gerenciales obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas o institucionales del país. | 4                 |

Como explica Iacoviello, antes de la creación del SERVIR, ya existían herramientas para el diseño y clasificación de puestos (Manual Operativo de Funciones, Manual de Descripción de Cargos), pero eran una mera formalidad legal sin ninguna utilización empírica (Iacoviello, 2011). La creación de SERVIR buscaba justamente mejorar esa situación, haciendo operativa la función de organización del trabajo a partir de nuevas pautas legales, metodologías, herramientas y diseños de los perfiles de los profesionales interesados en integrar el CGP. Si bien su implementación en el primer año fue insipiente, el proceso de diseño de puestos y definición de perfiles del CGP a comparación del conjunto servicio civil peruano (que carecía de perfiles de puesto) tuvo una mayor consistencia. Los perfiles fueron diseñados por agentes calificados, “por ello en los primeros años una de las características fue tratar de cubrir todas las

<sup>45</sup> Link de toda la Normativa del SERVIR: <http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/normatividad-.html>

denominaciones, por ejemplo, director de abastecimiento, gerente de administración en fin había decenas, es así que considero que esto es base del trabajo que se hizo en SERVIR y que fue bien importante para futuras aplicaciones”. (Entrevista a Sparch, 2015)

De esta manera, para poder definir esto, SERVIR encargó inicialmente a una consultora la tarea de identificar el Perfil General de los GPs, a partir de la identificación de competencias necesarias para poder desarrollarse en el sector, la cual fue aprobada por el Consejo Directivo de SERVIR el 2 de abril de 2009. (GOVERNA, 2012) Con el resultado del estudio se aprobó el Perfil Genérico, el mismo que inicialmente estuvo conformado por las competencias técnicas, seis habilidades y seis actitudes con una vigencia del 2009 al 2011. Tal como describe la Figura N° 26.

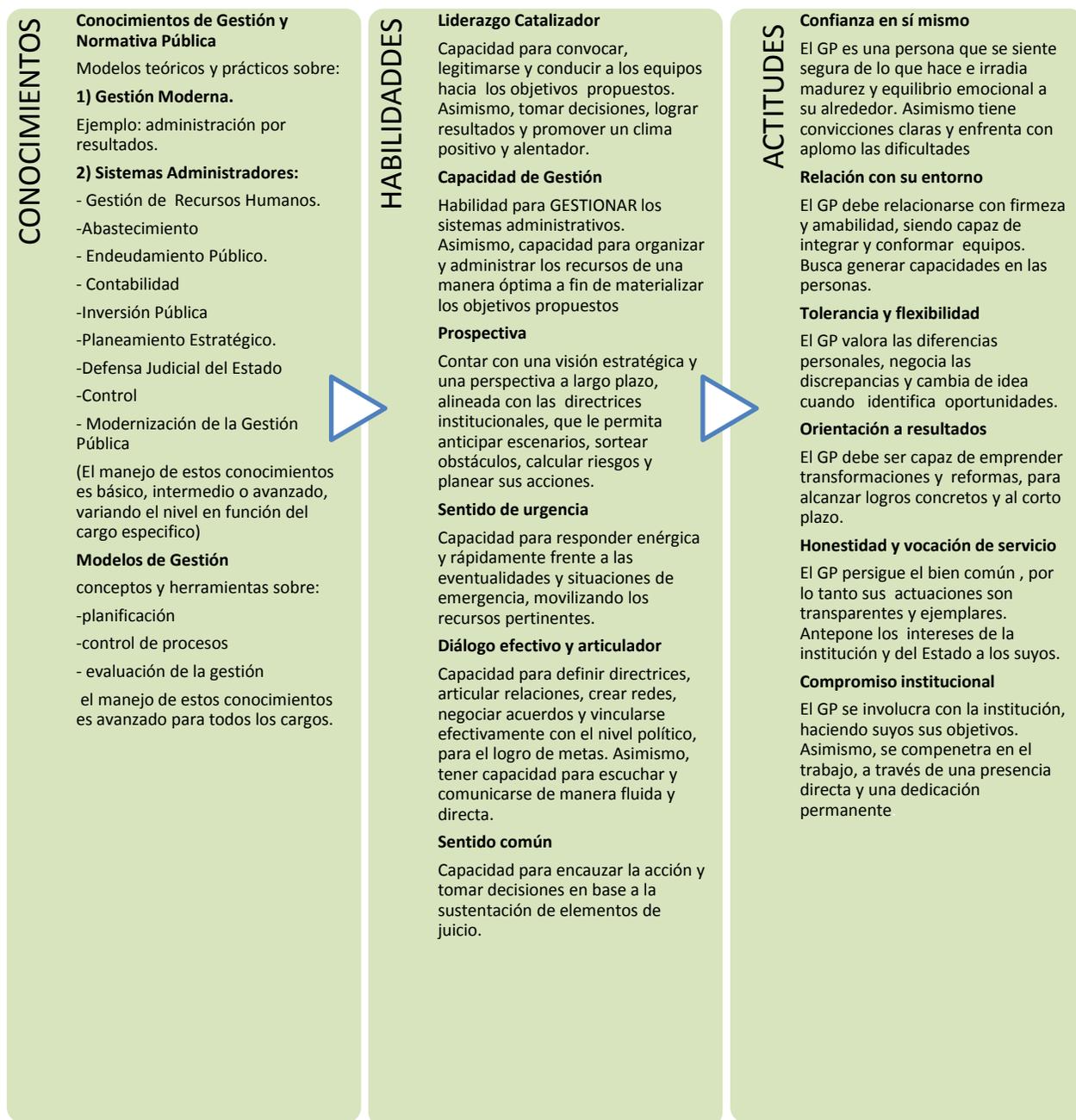
A partir de ese Perfil General que obedeció a criterios de gestión, se desarrollaron perfiles específicos para los puestos a ser convocados, y esos mismos perfiles guiaron los primeros procesos de selección del CGP. No obstante el año 2011 se desarrollaron nuevos perfiles, labor realizada por la Gerencia de Desarrollo del CGP de SERVIR utilizando para ello una metodología más sencilla pero a la vez más estructurada. (Matos, 2011). Se estableció las definiciones de los puestos gerenciales a través de documentos formales, que correspondían a la descripción de las competencias, conocimientos, habilidades y experiencia que debe tener una persona para rendir óptimamente en un puesto.

En la actualidad con el Perfil General de los GPs<sup>46</sup> (que tiene vigencia del 2012 al 2015) se busca alinear de forma coherente la definición de puestos y perfiles con las necesidades reales de las instituciones de todos los niveles de gobierno, es más, esta práctica que ahora circunscribe en el CGP, es y será un ejemplo que puede ser tomado como una buena práctica por las entidades en general. De esta forma los diseños y perfiles “sí responden a las necesidades organizacionales de las entidades interesadas en el sistema, es más, el Perfil General establece la capacidad de cierto análisis político para poder convivir con las instancias políticas y poder sacar adelante resultados y tareas que se le encarguen y los perfiles específicos están bien asociados a puestos de compras públicas, planificación etc., entonces están bien elaborados en función de los que deben de hacer y están técnicamente confeccionados”. (Entrevista a Ugarte, 2015)

---

<sup>46</sup> Link de los perfiles específico y genéricos: <http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/i-que-es-servir/gerencias/gerentes-publicos/cuerpo-de-gerentes-publicos/perfiles.html>

**Figura N° 26 Perfil Genérico del GP 2009-2011**



**Fuente:** Elaboración propia en base a SERVIR, 2012

| <b>Clasificación de los puestos (punto crítico N° 08)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 08  | La clasificación y jerarquización de los puestos gerenciales responde a criterios racionales adaptados a cada entorno organizativo e institucional | 4                 |

Una de las características elementales del CGP, es que los integrantes, profesionales altamente capacitados y con determinado perfil, ejercen funciones especializadas y horizontales que pueden ser desarrolladas en distintos departamentos y/o instituciones, todo ello en función al mérito exigido para acceder al referido Cuerpo. Es así que en atención a que los GPs concursan para incorporarse a un Cuerpo desde el cual serán asignados, en lugar de aplicar para un puesto específico, se definió que los perfiles serían por puestos tipo y no por puestos específicos. Aunque, como diría Corrales, se puede prestar a confusión, se les llamó Perfiles Específicos por Puestos Tipo, para distinguirlo del Perfil Genérico, sustrato común a todos los puestos tipo. (Corrales, 2014)

Para elaborar el Perfil Genérico, SERVIR determinó la identificación del perfil, la misma que tiene como componentes la extensión (puestos de dirección y gerencias de mando medio de entidades públicas del nivel nacional, regional y local), la dependencia jerárquica (reporte del GP a la autoridad de confianza política, directa e inmediatamente superior) y la sede de destino del cargo (las funciones del cargo son polivalentes, por lo que se desempeñarán en distintos territorios dependiendo de los requerimientos de las instituciones). (SERVIR, s/f) Además se realizó una evaluación del contexto institucional tanto de las entidades nacionales y subnacionales, haciendo hincapié en las debilidades y las prácticas desfavorables para el segmento directivo en estas instancias de gobierno, tal como mostramos en el siguiente cuadro. (Véase Tabla N° 10)

**Tabla N° 10 Contextos críticos para el diseño del perfil**

| <b>Contexto Gobierno Nacional</b>  | <b>Contexto Gobierno Regional/Local</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marco normativo complejo y abundante, que obstaculiza la eficiencia y el logro de resultados de la institución. Los directivos experimentan una “incapacidad de ejecución.” Constituye un factor de riesgo operacional que se traduce en “miedo a firmar”.</li> <li>-El recambio permanente de los cuadros directivos genera falta de continuidad en la gestión. Ello conduce a una desvinculación de las autoridades hacia las áreas técnicas.</li> <li>-Altos volúmenes, presión y diversificación de la demanda de servicios.</li> <li>-Creciente necesidad de articulación de los niveles nacional, regional y local. Hay un divorcio entre las directrices nacionales y su aplicación en la realidad regional/local.</li> <li>-Desarticulación entre los sistemas administrativos del Estado.</li> <li>-Imagen negativa del sector público por parte de la</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marco normativo en exceso abundante y formal, cuyos lineamientos se contraponen o superponen, trabando la ejecución de procesos (proyectos/programas). Factor de riesgo operacional, que se traduce en el “miedo a firmar.”</li> <li>-El recambio permanente de los cuadros directivos genera falta de continuidad en la gestión y provoca en los funcionarios la percepción de los gerentes como “aves de paso”</li> <li>-Se identifica una marcada presión de la autoridad política por el corto plazo. Además, una sobre exposición del GP al embate de las organizaciones sociales y los medios de comunicación.</li> <li>-Falta de sistemas y herramientas de gestión, evaluación y control, lo que se traduce en información incompleta, imprecisa y desactualizada. Por tanto las decisiones se toman en base a intuiciones y datos referenciales.</li> <li>-Desconfianza frente a los Gerentes no locales.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>Ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Demanda de valoración y reconocimiento de las personas en las instituciones públicas. No existen políticas de RRHH que permitan uniformar y mejorar los sistemas de incentivos y otorgar capacitación relevante.</li> <li>-Se tiene la percepción que la Contraloría desarrolla una labor de control formal y la impresión de su rol como arbitrario y amenazante.</li> <li>-Clima de incertidumbre frente al impacto a nivel nacional de la crisis económica mundial.</li> <li>-Falta de canales de comunicación interna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desmotivación y escasa preparación de los funcionarios. Impera la cultura del mínimo esfuerzo, hay resistencia a los cambios y aversión a la tecnología.</li> <li>-Compartimentos de la función sectorial. Necesidad de integración.</li> <li>-Infraestructura pobre e inapropiada.</li> <li>-Falta de canales de comunicación interna.</li> <li>-Imagen negativa del sector público por parte de la ciudadanía.</li> </ul> |
|---|---|

Fuente: SERVIR, 2015

Las definiciones estratégicas del Perfil Genérico<sup>47</sup> mencionan que la misión es gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos de las entidades gubernamentales, de acuerdo a las normas generales y lineamientos institucionales con la finalidad de atender los requerimientos y necesidades de la ciudadanía. Además focaliza el trabajo en los objetivos estratégicos como: (1) mejorar continuamente el control de gestión y la calidad del servicio de los procesos a su cargo, (2) gestionar de manera transparente, eficiente y eficaz los recursos asignados, (3) brindar asesoría técnica para la gestión institucional y (4) cumplir con las metas institucionales en el ámbito de su competencia. (SERVIR, s/f) No obstante también especifica los conocimientos y competencias que debe tener el aspirante a GP (la misma que analizaremos en el siguiente punto crítico)

De esta manera, en su afán de responder a las verdaderas necesidades de las instituciones, SERVIR ha colocado a disposición de las autoridades gubernamentales los perfiles específicos de los GPs por puesto tipo, a fin de promover una progresiva mejora de la capacidad de gestión del Estado. Hasta noviembre de 2014 se han desarrollado en base a una metodología de levantamiento de perfiles, 43 perfiles específicos por puestos de tipo, (hasta agosto del año 2015 hay 63) a partir de la demanda que ha ido surgiendo desde las entidades públicas. De ellos, son perfiles de puestos de línea el 56% y de puestos administrativos el 44%. (Corrales, 2014; SERVIR s/f)

Entre los puestos de línea podemos mencionar los de Gerente de Políticas Sociales, Gerente de Desarrollo Social, Gerente de Desarrollo Económico, Gerente de Gestión de Calidad, Gerente de Servicios de Salud, Gerente de Centro Asistencial, Gerente de Infraestructura, entre otros. Entre los puestos administrativos destacan los de Gerente de Administración, Gerente de Planificación y Presupuesto, Gerente de Logística.

<sup>47</sup> En el Perfil Genérico se establece los requisitos “mínimos” de ingreso: 1. *Requisitos establecidos por Decreto Legislativo*: a) Contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado, b) No estar inhabilitado para ejercer función pública por decisión administrativa firme o sentencia judicial con calidad de cosa juzgada, c) Contar al menos con el mínimo de experiencia profesional, de acuerdo con lo que señale el reglamento; y, d) Otros requisitos generales o específicos que establezca la Autoridad para cada proceso. 2. *Otros requisitos*: a) Contar con nacionalidad peruana, b) La experiencia profesional mínima requerida no será inferior a 5 años, de los cuales por lo menos 2 años, consecutivos o alternados, deberán acreditarse como prestación de servicios al Estado, directa o indirectamente bajo cualquier modalidad de contratación. La Autoridad podrá establecer para los diversos niveles de Gerentes Públicos años adicionales a la experiencia mínima requerida.

Gerente de RR.HH, entre otros. Los puesto tipo incluyen la denominación del puesto tipo así como otras denominaciones referenciales, el objetivo o misión, el puesto al que reporta, las funciones, las coordinaciones externas, los requisitos de formación académica, los requisitos de experiencia laboral general y específica así como las habilidades y actitudes que completan las competencias requeridas para el puesto. (SERVIR s/f; Corrales, 2014)

Asimismo, de acuerdo con el Reglamento del Régimen Laboral de los GPs, entre la experiencia requerida para el puesto se incluye necesariamente contar con dos años de experiencia en el Estado. Esta posición obedecía a la convicción que dicha experiencia era indispensable para gestionar en el Estado, especialmente puestos relacionados intensamente con sistemas administrativos, como los sistemas de contrataciones públicas, inversión pública, presupuesto público, tesorería u contabilidad, entre otros. “Pues es distinto gestionar en el sector privado que en el sector público, lleno de restricciones y carencia de recursos, además en puestos directivos”. (Corrales Ángulo, 2014)

Aun cuando la procedencia de los postulantes al CGP, el 73% provenía del sector público y un 27% del sector privado, además, en cuanto a los años de experiencia previa, en promedio, los postulantes tenían nueve años de experiencia en el sector público y tres en el privado. (Vela Clavo, 2015 citado por Iacoviello, 2015). Sin prejuicio de ello se ha llegado a la convicción que aunque es válido para muchos puestos, no en todos los puestos directivos se debe requerir experiencia previa en el Estado. Por ello el 2014 se ha modificado el mencionado reglamento para autorizar que en algunos perfiles de puestos tipo, aunque se prefiera, no sea un requisito contar con experiencia previa en el Estado. (Corrales Ángulo, 2014)

Vale recordar que los perfiles específicos por puestos tipo son actualizados periódicamente, principalmente en función a la retroalimentación que brinda la experiencia a la GDCGP. Así, una óptima selección es elemento clave del Cuerpo, ya que permite identificar aquellos profesionales competentes que deben dirigirse a puestos estratégicos del Estado. Además este elemento, al valorar las capacidades y experiencia de los profesionales, introduce la meritocracia como variable fundamental de SERVIR.

| <b><i>Flexibilidad del perfil (punto crítico N° 09)</i></b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 09  | Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto. | 5                 |

Es notorio que los perfiles establecen claramente determinadas competencias para el proceso de selección de los candidatos al CGP. Tanto los perfiles específicos por puesto tipo como los perfiles genéricos establecen lineamientos básicos sobre competencias que deben tener los aspirantes, por ello, la GDCGP identificó un elenco

de competencias que se tuvieran en cuenta al momento de hacer un proceso de selección óptima, ya que antes del 2009 no era usual en el servicio civil peruano, pues lo tradicional era que los concursos se basen únicamente en la evaluación de conocimientos y experiencia, más no en la identificación de habilidades y actitudes. (Corrales, 2014)

Como manifestamos anteriormente, al inicio de la implementación del CGP, se identificaron, en base a un estudio técnico, doce competencias que serían comunes a todos los GPs. Estas competencias fueron divididas en seis habilidades y seis actitudes, las mismas que se incorporaron en el primer perfil genérico del GP. Las seis habilidades eran: liderazgo catalizador, capacidad de gestión, prospectiva, sentido de urgencia, diálogo efectivo y articulador, y sentido común. Y las seis actitudes eran: confianza en sí mismo, relación con su entorno, tolerancia y flexibilidad, orientación a resultados, honestidad y vocación de servicio y compromiso institucional. (SERVIR, s/f)

Posteriormente luego de dos procesos de selección y al constatarse la dificultad de evaluar doce competencias en los concursos, en enero de 2010, se realizó un análisis del perfil del GP con el objeto de determinar cuáles de las doce competencias genéricas, identificadas en el estudio anterior, tienen carácter crítico y permitan contribuir de mejor manera al logro de los objetivos estratégicos de los GPs. Producto de dicho trabajo, se identificaron las siguientes seis competencias críticas: orientación a resultados, diálogo efectivo y articulador, relación con su entorno, tolerancia y flexibilidad, liderazgo catalizador y sentido de urgencia. (Ver cuadro de competencias Figura N°26) (SERVIR s/f; Corrales,2014)

Finalmente el año 2012 a los tres años de vigencia del Perfil Genérico se desarrolló un estudio técnico para su actualización sobre la base de los estudios realizados y la experiencia tanto por los procesos de selección desarrollados como del desempeño de los GPs. En este sentido, el estudio apuntó actualizar el elenco de competencias. Como resultado de dichas actividades se obtuvieron siete competencias en función de sus niveles de relevancia (indica el grado de relación con la estrategia, el desempeño o los factores críticos de éxito), impacto (impacto sobre los resultados y nivel de satisfacción del “cliente”), comprensión (grado de dificultad para comprender la competencia y sus comportamientos) y disponibilidad (disponibilidad de datos para medir los comportamientos de la competencia) Las siete competencias son las siguientes: Actitud de servicio, sentido de urgencia, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, innovación y mejora continua y orientación a resultados, competencias que tienen vigencia hasta el 2015. (Véase Tabla N°11)

**Tabla N° 11 Competencias Críticas del GP 2012-2015**

| <b>Competencia</b>  | <b>Descripción</b>  |
|---------------------|---|
| Actitud de Servicio | Identificar entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos.  |
| Sentido de Urgencia | Reconoce la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Trabajo en Equipo            | Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore  |
| Liderazgo                    | Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos   |
| Innovación y mejora continua | Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo   |
| Comunicación efectiva        | Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción |
| Orientación a resultados     | Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.  |

**Fuente:** SERVIR s/f

Es así que los GPs en el Cuerpo tienen un mayor cadencia de competencias de gestión operativa, esto se entiende en el contexto de la administración pública nacional en que debe ejercerse la gerencia, caracterizado por una débil institucionalidad, organizaciones clientelares, alta exigencia de resultados de corto plazo, desorden procedimental y administrativo, insuficiencia de equipos de trabajo calificados, carencia de recursos económicos, mala infraestructura y equipamiento sobrerregulación de la gestión y la forma en que se ejerce el control gubernamental entre otros aspectos. (Corrales Ángulo, 2014)

Adicionalmente a las competencias genéricas, los perfiles específicos por puestos tipo incorporan competencias particulares o específicas de cada puesto tipo. Hay que resaltar que los perfiles específicos por puestos tipo han sido tomados como referencia por parte de diversas entidades públicas y consultores de entidades, para la construcción de perfiles de puestos directivos aun sin que se busque incorporar GPs en dicho puestos. Además, a la luz de la experiencia de los últimos años, la definición de perfiles por competencias ha sido uno de los pilares del CGP, ha permitido contar con un referente técnico y sólido de la idoneidad a buscar en los procesos de selección y desde luego ha aportado significativamente a la meritocracia.

Por supuesto que al tratarse de perfiles por puesto tipo, no necesariamente recogen las particularidades que puede tener un puesto específico en atención a la situación de la entidad o del área (nueva, reciente o consolidada) a la cultura institucional (burocrática, más gerencial, etc) pero también es cierto que rara vez los perfiles de puestos específicos tienen tanto detalles; es por ello que es propiamente en la selección en la que se aprecia el ajuste del candidato a los requerimientos formales y no formales del puesto. (Corrales, 2014)

Por último debe señalarse que el avance respecto a este Punto Crítico es evidente, ya que desde su creación se ha mantenido y ha evolucionado. Desde el 2009, donde se estableció un Perfil Genérico de competencias (que abarcaba seis habilidades y seis actitudes) hasta el 2012 donde el Consejo Directivo actualizó el perfil y aprobó la versión actual, el Perfil Genérico ha ido evolucionando y variando posibilitando la creación de nuevos perfiles específicos, los cuales han sido fundamentales para

identificar con mayor precisión los requerimientos mínimos indispensables para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones y sus distintos puestos.

### 2.2.3. Gestión del Empleo.

*“Este subsistema de la GRH incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo, dentro del cual deben ser analizadas algunas de las áreas más relevantes de la GRH” (Longo, 2002).*

| <b>Reclutamiento de los gerentes (punto crítico N° 10)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 10   | El reclutamiento para la provisión de los puestos gerenciales es abierto, de derecho y hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente. | 5                 |

Los efectos positivos derivados de la creación del CGP, el cual ha significado para el servicio civil peruano el sistema de mayor y mejor apego al mérito y la transparencia, se debe no solo a un buen diseño de los sistemas de acceso sino también a la calidad de su aplicación. El reclutamiento para la selección de GPs, por lo general se efectúa a través de procesos transparentes, debidamente difundidos y totalmente abiertos. SERVIR a través de su portal web y redes sociales difunde oportunamente los formatos de “bases de concurso” y “convocatorias”<sup>48</sup> (hasta el 2015 van por la 15 convocatoria) Además lo realiza a través del diario oficial El Peruano, en dos diarios de circulación nacional y en diarios regionales de las zonas de influencias de los puestos requeridos. Igualmente se elabora y contrata difusión de un spot radial en emisoras del interior del país y se envía la publicación a las “bolsas de trabajo” privadas y de las universidades a nivel nacional. También se imprimen y difunden afiches de convocatoria en las entidades públicas. (Corrales,2012)

Visto ello, es evidente que cualquier profesional peruano que considere cumplir con los requisitos que SERVIR establece está en la plena libertad de postular, incluso la postulación se hace *on line* a través de un aplicativo informático, el mismo que se realiza en forma automatizada un filtro de cumplimiento de los requisitos mínimos y le informa al postulante si cumple o no con dichos requerimientos de manera automática e instantánea. Así, “todos pueden postular, hay un acceso libre y cualquier profesional puede acceder al SERVIR, claro, si cumple con los requisitos establecidos”. (Entrevista a Sparch, 2015)

<sup>48</sup> Link de las convocatorias de SERVIR: <http://servir.azurewebsites.net/gerencia-publica/convocatorias-del-cuerpo-de-gerentes-publicos/>

De esta forma, dado la misión al CGP de captar RR.HH de alta calificación para ejercer tareas de conducción en las entidades públicas del país, el reclutamiento de los directivos ha priorizado el carácter amplio del proceso, organizando concursos de alcance nacional y abiertos al sector privado. Como señala el informe del BID del 2011, el propósito de garantizar la responsabilización de los GPs, el proceso deliberadamente contempla un margen razonable de discrecionalidad en su selección (ya que la entidades pueden optar por aceptar o no al postulante seleccionado), pero cuidando que eso no derive en arbitrariedad. (Iacoviello, 2011) Así que efectuando un ajuste en el diseño inicial, las entidades reciben una propuesta de GPs en situación de disponibilidad y en caso que no se tuviera y se desarrolle un proceso de selección, la entidad solicitante puede participar de la entrevista final con miembros del Consejo Directivo.

En conclusión, en este Punto Crítico hay un gran avance, ya que una de sus principales consignas del CGP es, precisamente, la incorporación meritocrática de sus integrantes a través de procesos abiertos y transparentes. Respecto a la solicitudes, el CGP solo atiende a demandas sin pecar en la arbitrariedad (las entidades del Estado solicitan GPs para puestos de gerencia específico y SERVIR se encarga de seleccionar y asignar a los GPs) SERVIR no tiene el poder o autoridad de imponer un GP a un puesto y su relación con las entidades receptoras está definida eminentemente por los convenios que se firman entre la entidad, SERVIR y el GP. (GOVERNA, 2012)

| <b>Procedimientos del proceso de incorporación (punto crítico N° 11)</b> |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 11   | Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación. | 4                 |

En el año 2011, un estudio realizado por la empresa de opinión IPSOS Apoyo<sup>49</sup> consideró que la percepción es que SERVIR no es un organismo politizado. Además en las encuestas de seguimiento realizadas por la Asociación Civil Transparencia se obtuvo casi unanimidad de respuestas favorables (98%) a las consultas sobre la transparencia y carácter meritocrático de los concursos del CGP, realizadas entre 2009 y 2011. El año 2014 fueron reconocidos como un Buena Práctica Gubernamental por Ciudadanos al Día<sup>50</sup> (SERVIR, 2014). Bajo estos indicadores, es indiscutible que en el Cuerpo existe una fuerte preocupación por proteger el mérito y suprimir la arbitrariedad. “El procedimiento y el proceso es muy técnico y de lejos es una de las pocas entidades

<sup>49</sup> Ipsos Apoyo, es una organización de investigación de mercados de origen francés con presencia en más de 80 países, incluido el Perú (en la actualidad se denomina Ipsos Perú) desarrolla su actividad mediante cuatro unidades de negocio: Marketing (innovación y marcas), ASI (investigación publicitaria), Loyalty (satisfacción y lealtad del cliente) y *Public Affairs* (investigación social y reputación corporativa).

<sup>50</sup> Ciudadanos al Día es una entidad privada sin fines de lucro creada en el año 2002 para aportar herramientas en la mejora de la gestión del sector público y como fuente de información confiable sobre temas de interés ciudadano.

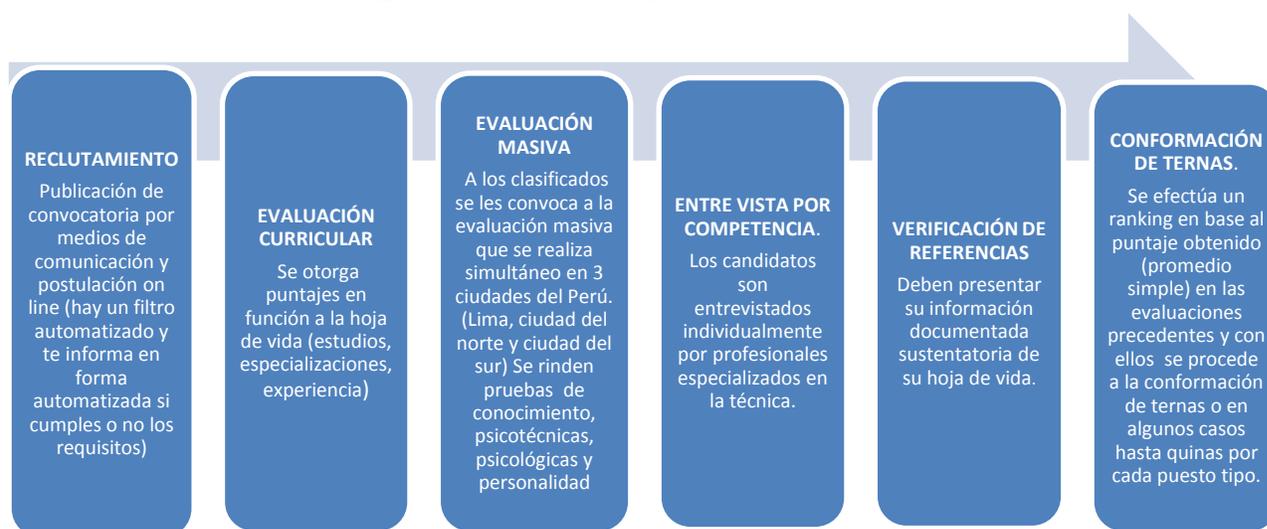
en el Perú donde la meritocracia es evidente y el acceso es igualitario”. (Entrevista a Ugarte, 2015)

Para ello, SERVIR diseñó un mecanismo de selección dividido en dos etapas mediante el cual se buscó neutralizar algunas percepciones bastante extendidas en el servicio civil peruano, entre ellas: la falta de transparencia en la selección de los puestos gerenciales; la falta de garantías en la idoneidad de los gerentes que luego tomarán decisiones importantes, el riesgo de corrupción de funcionarios designados por confianza y las interrupciones y cambios de condiciones en la provisión de servicio públicos por alta rotación en puestos de confianza. (Corrales, 2014)

En efecto, el proceso de selección de GPs consta de dos etapas: la primera que va desde la convocatoria hasta la conformación de ternas, que puede ser tercerizadas<sup>51</sup> en empresas especializadas en la selección de ejecutivos o ser realizada por SERVIR, y la segunda etapa que se denomina Curso de Introducción. Para la veeduría de todo el proceso se convoca a organizaciones de la sociedad civil. Durante cinco convocatorias se ha contado con la veeduría de la Asociación Civil Transparencia, Proética y además el proceso de selección se ha certificado bajo la norma ISO 9001:2008. (SERVIR s/f; Corrales, 2014)

La primera etapa tiene las siguientes subetapas eliminatorias: 1) reclutamiento, 2) Evaluación curricular, 3) Evaluación masiva, 4) entrevista por competencias, 5) Verificación de referencias y 6) conformación de ternas. Tal como los describimos en el siguiente gráfico. (Véase Figura N° 27)

**Figura N° 27 Subetapas eliminatorias.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a SERVIR, 2015

<sup>51</sup> Originalmente las etapas de análisis de antecedentes y pruebas técnicas y psicológicas se delegaban en empresas de caza de talentos (*headhunting*), pero luego fueron asumidas por la propia SERVIR, lo cual permitió reducir el costo per cápita asignado a cada gerente público a la mitad (Rojas García, 2015 citado por Iacoviello, 2015).

La segunda etapa denominada Curso de Introducción es la etapa final en la que con mayor contundencia y rigurosidad se aplican las herramientas de selección de manera integral, buscando al candidato que se acerque más al perfil. El curso se inicia con dos componentes: 1) *Assessment Center*, conjunto de técnicas que en base a dinámicas y juego de roles se evalúa las competencias de los candidatos (una de las mejores herramientas disponibles para evaluación de competencias) y la evaluación de casos prácticos. Para avanzar el proceso y pasar a la última subetapa, es la entrevista final con los miembros del Consejo Directivo del SERVIR<sup>52</sup>, en la que puede participar representantes de la entidad solicitante del GP, con voz pero sin voto.

Asimismo, hay que señalar que en la actualidad para el proceso de selección se implementaron tres modalidades: i) ordinario (donde participan cualquier profesional y lo detallamos anteriormente, al 2015 van 15 convocatorias) ii) simplificado (donde participan solamente ex miembros del CGP que abandonaron temporariamente su función, o candidatos que llegaron a instancias finales en procesos abiertos anteriores; al 2015 van dos convocatorias) y iii) con formación a cargo de la Escuela Nacional de Administración Pública (esta última se viene implementando a partir de la séptima convocatoria en julio del 2013, en la actualidad bajo esta modalidad van tres convocatorias). También en estas modalidades se mantiene la veeduría de la Asociación Civil Transparencia. (SERVIR, s/f; Iacoviello, 2015)

Así, el ejemplo que emana del CGP, en tanto como buena práctica e instancia meritocrática, potencia la posibilidad de continuar fortaleciendo la igualdad y mérito en el acceso en otros regímenes laborales que integran el sistema de recursos humanos del Perú. Evidentemente, como menciona Iacoviello, la percepción general es que el proceso de selección del CGP es muy riguroso, hay consenso en que sin descuidar la evaluación formal, la selección pone el énfasis en las competencias requeridas para el puesto y está libre de interferencias políticas. (Iacoviello, 2011) Al mismo tiempo, el involucramiento de profesionales ha ido en ascenso, si se toma el promedio de los procesos de selección desde la internalización del proceso, uno de cada 74 postulantes ingresa al CGP, mientras que previamente esta relación era de uno cada 68 postulantes. (SERVIR, 2015; Iacoviello 2015)

El CGP comenzó en julio de 2009 con la incorporación de 49 asignaciones (Corrales, 2014), y al mes de mayo de 2015 se habían realizado 687 asignaciones de GPs. Además el número de entidades públicas atendidas incrementó significativamente gracias a un trabajo planificado y a la estrategia descentralizada que creó una demanda continua y viable. En la actualidad el espectro de instituciones receptoras se fue ampliando, e incluso abarcaba otros poderes del Estado (SERVIR, 2015; Iacoviello, 2015). Por otro lado, hay que advertir que mientras se termina de implementar la LSC, las entidades pueden designar en cargos directivos<sup>53</sup> a miembros del CGP, a egresados

---

<sup>52</sup> El Consejo Directivo, órgano máximo de decisión de SERVIR, está conformado por especialistas calificados de reconocida trayectoria en gestión pública y de recursos humanos. Su independencia técnica está garantizada con la renovación escalonada de sus miembros, que sólo podrán ser removidos de sus cargos por causas predefinidas en el D. Leg. 1023.

<sup>53</sup> Cabe señalar que el modelo conceptual del grupo de Directivos Públicos contemplaba la distinción de tres grupos: político-estratégicos, estratégicos y operativo-estratégicos (SERVIR, 2015e). El número aproximado de cargos dentro de cada grupo en la población objetivo de la LSC se estimaba en 457, 1.342 y 1.788, respectivamente,

de la ENAP y a miembros del Fondo de Apoyo Gerencial (D. Leg. 25650) o del escalafón de Personal Altamente Calificado (Ley 29806) (LSC, disposición complementaria transitoria novena). Pues una vez que la LSC entrara en plena vigencia, el acceso a los cargos directivos estaba previsto a través de concursos realizados por cada entidad, siempre con base en el perfil aprobado por el área rectora, aunque la entidad puede delegar el proceso de selección de directivos a SERVIR (Regl. LSC, art. 238; Iacoviello, 2015)

Sin duda esto implicará un cambio sustantivo con respecto a la estrategia centralizada que ha tenido hasta ahora el reclutamiento y selección de los GPs, y requeriría de un importante esfuerzo de supervisión para garantizar los principios meritocráticos. Para apoyar este objetivo, SERVIR proporcionaría la plataforma informática para el reclutamiento de directivos, realizaría las evaluaciones psicotécnicas online y de competencias salvo que la entidad acreditara la capacidad para llevarlas a cabo, e implementaría veedurías como lo ha hecho en los procesos de selección de GPs. que han contado con la veeduría de la Asociación Civil Transparencia (Regl. LSC; SERVIR s/f; Iacoviello, 2015). Esta es una de las fundamentales tareas que SERVIR tiene pendiente.

| <b>Perfiles de competencia (punto crítico N° 12)</b> |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 12   | La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos. | 5                 |

El proceso de selección de GPs se ha caracterizado por estar completamente centralizado y debidamente planificado por la GDCGP y SERVIR. La existencia de perfiles de competencias es esencial para erigir un proceso de selección ya que anteriormente, antes de la gestación del CGP, los perfiles de puestos en el servicio civil peruano eran pocos o no lo había, con excepción de algunos requisitos de los puestos en los MOF. (Corrales, 2014).

En consecuencia, los postulantes al CGP debían ser evaluados atendiendo a su capacidad profesional, capacidad de aprendizaje, equilibrio emocional, vocación de servicio y valores; criterios que evidentemente excedían explícitamente las meras credenciales formales. Como suscribimos anteriormente, los procesos de selección de los GPs se basaban en perfiles de puestos, y en lugar de aplicar a un puesto específico, los perfiles se establecían por puestos tipo. Inicialmente se identificaron 12 competencias comunes a todos los GPs (seis habilidades y seis actitudes) y la definición de perfiles por competencias ha sido uno de los pilares elementales del CGP. A partir de la demanda que surgió desde las entidades públicas, en la actualidad se han desarrollado 63 perfiles específicos por puestos tipo (SERVIR s/f). Además el perfil genérico está vigente del 2012 al 2015, tal cual lo describimos anteriormente.

---

con lo cual el máximo nivel estaría en una dimensión razonable para un seguimiento más exhaustivo (o incluso la centralización) de los procesos de selección por parte de SERVIR.

| <b>Movilidad funcional y geográfica (punto crítico N° 13)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 13  | Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de gerentes públicos | 4                 |

Respecto a este Punto Crítico, podemos afirmar que la naturaleza y el formato transversal del CGP permiten tener una movilidad pronunciada y un avance sustancial al respecto. Puesto que se trata de un Cuerpo altamente flexible que busca responder con rapidez a las necesidades de las diferentes entidades del Estado, y para ello, los GPs son asignados a una entidad pero al término de su periodo de asignación pueden ser enviados a otro destino, sin necesidad que sea el mismo nivel de gobierno. Es decir, un gerente que laboró en un ministerio (instancia nacional) puede sencillamente ir a laborar a un gobierno regional o viceversa.

De esta forma, la estructura transversal y flexible del Cuerpo permite distribuir y proveer profesionales de gran experiencia a entidades sin perjuicio de su ubicación geográfica para responder a las necesidades de las entidades solicitantes. No olvidemos que el CGP fue concebido inicialmente como un esquema transitorio de profesionalización del nivel directivo, con la idea de pasar luego a una estructura de puestos concursados, que finalmente se viene concretando (por lo menos legalmente) con la emisión de la LSC en el 2013. Sin embargo, había una convicción de SERVIR sobre los beneficios de sostener la estructura de Cuerpo transversal, aprovechando justamente la versatilidad del modelo para cubrir por un lado la etapa de transición hasta que la ley operara efectivamente, y por otro lado para nutrir a los niveles subnacionales de gobierno de capacidades directivas. (Iacoviello, 2015) Al año 2014 de 184 gerentes asignados, el 75% estaban en entidades nacionales (principalmente en Lima), el 19 % en entidades regionales (regiones del interior del país) y el 6% en entidades locales (ciudades del interior) (SERVIR, s/f)

| <b>Desvinculación por color político (punto crítico N° 14)</b> |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 14   | No existen despidos o rescisiones de empleo que afectando a puestos gerenciales de carácter profesional, se deban a meras razones de cambio del color político de los gobiernos (nacional, regional y local) | 3                 |

Desde hace varias décadas la desvinculación ha sido un tema complejo en la administración peruana, y desde luego en el CGP las complejidades tiene sus propias características. Si bien la normativa de supuestos de extinción del vínculo laboral con la entidad receptora son por: a) fallecimiento, b) renuncia durante el período de asignación ante la entidad receptora, con conocimiento de SERVIR, c) por invalidez absoluta permanente sobreviniente a la fecha de asunción del cargo, d) por inhabilitación

sobreviniente a la fecha de asunción del cargo, e) por prescindir de sus servicios, únicamente por las siguientes causales, las mismas que deben contar con el debido sustento y constar en resolución firme, sea porque no han sido impugnadas o porque son confirmadas por el Tribunal del Servicio Civil: (rendimiento deficiente, falta disciplinaria muy grave, incumplimiento sustancial y grave de sus obligaciones e infracción grave a las normas a que se refiere la Ley del Código de Ética de la Función Pública) f) Jubilación forzosa por límite de edad, que da lugar al cese automático al cumplir setenta años de edad y g) por haber sido excluido del CGP. (DS N° 030-2009-PCM, Art. 28) En contraste a lo estipulado en la normativa, las desvinculaciones se producen principalmente por cese del convenio (por ende no renovación del contrato del GP) por cambio de “color” político en una instancia de gobierno, principalmente regional.

Respecto a ello el estudio de GOVERNA, en el 2012 hizo una entrevista a los directivos responsables del CGP quienes señalaron que las principales dificultades con las entidades fueron dos: i) Problemas con la asignación de GPs, en la medida que las entidades solicitaban a estos y luego se retractaban y ii) problemas en los procesos electorales y de cambio político, especialmente a nivel regional. Respecto a la segunda ha sido una de las causas más frecuentes de rescisión del servicio de un GP principalmente en los GRs, donde para los intereses de SERVIR denota a una falta de institucionalidad de estos niveles de gobierno. De este modo en el mismo estudio los GPs señalaron que la inestabilidad de su puesto laboral o la cesación de convenio, era por los cambios de gobierno políticos en las instituciones, ya que en los GRs en específico, se los asociaba a la antigua gestión y por tanto la percepción era negativa hacia ellos. (GOVERNA, 2012)

Es así que la falta de institucionalización, que se ha dado en los GRs impidió la normal ejecución de los convenios pactados. Esta falta de institucionalización se pone en manifiesto especialmente ante los cambios de gobierno y bajo el amparo del régimen especial facultativo para el GR y GL que se establece a través del D. Leg. 1025. En esta misma línea Mayen Ugarte refiere que “en los gobiernos regionales sí hubo rescisión de convenios con SERVIR, a veces el mismo gobierno (Ejecutivo) que lo convoca o pide en un momento dado y lo deja ir en otro, por ejemplo, el Ministerio de Salud pidió un número de gerentes y después no los pudo colocar, incluso conocí casos donde los sindicatos quieren un puesto gerencial, pero no del lado de SERVIR, sino de su entorno o zona”. (Entrevista a Ugarte, 2015)

La falta de institucionalización en los GRs que puso en manifiesto el informe de GOVERNA, consideramos que es el efecto que en el Perú la mayoría de puestos directivos son provistos por confianza hace muchos años, por lo que un cambio en un dirección más meritocrática genera obvias resistencias, además de la renuencia de las autoridades a la continuidad de los GPs con la finalidad de no perder cuota de poder. Respecto a ello Mercedes Iacoviello<sup>54</sup> dice que la renuencia se da por la desconfianza hacia otro nivel de gobierno, “esta ayuda desde otro nivel jurisdiccional muchas veces

---

<sup>54</sup> Mercedes Iacoviello, Economista y Abogada por la Universidad de Buenos Aires, graduada del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales del INAP de Argentina y Magíster en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad de Illinois. Consultora del BID y autora de los Diagnósticos de Servicio Civil del Perú de los años 2011 y 2015.

se considera como restricción, como una atadura a la libertad de decisión y demás. Restringir la discrecionalidad para nombrar a alguien quienes están siendo seleccionados desde el gobierno nacional, yo creo que ahí se necesitaría a un gobernante de mucha convicción y conocer los verdaderos mecanismos de gestión más allá de los compromisos políticos”. (Entrevista a Iacoviello, 2015)

Asimismo, en el caso del Gobierno Nacional, con una mayor institucionalidad, no se produjo con el cambio de gobierno ninguna crisis, fuera de algunas rotaciones o desplazamientos dentro lo normal. (Corrales, 2012) Estos elementos debe tomarse en cuenta para el futuro desarrollo del CGP, ya que obstaculiza su desarrollo y avance que se hayan podido dar a la apuesta por el mejoramiento de la gestión de las entidades públicas, por ello en el futuro deberían tomarse decisiones para la contingencia de estos escenarios, como estudiar la viabilidad de realizar las convocatorias antes de periodos electorales (regionales y municipales) o analizar cuáles son los puestos más vulnerables ante los cambios de gobierno.

| <b>Rescisión de relación laboral (punto crítico N° 15)</b> |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 15   | Existe la posibilidad de rescindir la relación de empleo de los gerentes públicos por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos gerenciales. | 4                 |

Hay un riesgo de rescindir la relación laboral del gerente por diversas razones, como faltas disciplinarias, inadecuación, bajo rendimiento, económicas y tecnológicas, sin embargo la que más se ha venido practicando es por la omisión del convenio marco (entre SERVIR y la entidad solicitante) y del convenio de asignación (determinación de los cargos de destino). Recordemos que el convenio, entre SERVIR y la entidad receptora, se establece que el plazo de asignación establecido es de tres años (previo a un periodo de prueba de tres a seis meses que tienen que ser aprobados) que pueden ser prorrogables a pedido de la entidad de destino, de modo que sin necesidad de optar por asignaciones a plazo indeterminado, se cuenta con una duración razonable que permite la continuidad en la ejecución de las políticas y en la preservación de la memoria institucional.

Cabe señalar que en el diseño se ha previsto que este plazo de asignación consista en uno de estabilidad relativa, vale decir que durante el mismo, el GP no puede ser removido por la entidad de destino sino por causales relacionados a la comisión de una falta disciplinaria o por rendimiento deficiente y no por pérdida de confianza. (Corrales, 2012; DS 117-2012-PCM)

Una discusión importante sostenida en los inicios de la implementación del CGP, fue la relativa a la entidad con la cual el GP mantendría su vínculo laboral. Para ello se contaba con dos opciones: establecerlo con la entidad de destino o establecerlo con SERVIR. El D. Leg. 1024 no había definido ninguna posición al respecto, aun cuando al parecer fue intención de los autores de la propuesta que el vínculo laboral se

establezca con SERVIR. (Matos, 2011) Pero finalmente se eligió que el vínculo sea con la entidad de destino, porque logra la identificación del funcionario con su lugar de trabajo y por ende, como explicamos anteriormente, durante el periodo en que el GP se encuentra en situación de disponibilidad con remuneración, el vínculo es con SERVIR.

No obstante cabe precisar que inicialmente la GDCGP elaboró el proyecto de convenio para ser firmado con la entidad solicitante y desde el año 2010 estuvo regulado. En las primeras asignaciones de gerentes, esta figura formal no se había instrumentado, entonces, la falta de un convenio marco propició que no existiera precisión de responsabilidades de la entidad y de SERVIR y esto, desde luego, repercutía en la estabilidad laboral del GP. Sin embargo a esta suerte de incertidumbre del GP sobre su relación laboral ha permitido que a raíz de experiencias ahora la normativa incluya indemnización por despido arbitrario, lo cual puede significar tanto un desincentivo para SERVIR de efectuar un despido injustificado como una compensación para el GP. (Corrales, 2012)

#### 2.2.4. Gestión del Rendimiento

*“Se considera la gestión del rendimiento como un proceso que incluye la planificación del rendimiento, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento, el seguimiento activo del rendimiento a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo, la evaluación del rendimiento, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados y la retroalimentación o «feedback» al empleado” (Longo, 2002).*

| <b>Planificación del rendimiento (punto crítico N° 16)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 16   | La Gerencia de Desarrollo del CGP define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado de los gerentes, acordes con las prioridades y estrategia de las organizaciones receptoras. En consecuencia, los gerentes designados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados. | 4                 |

SERVIR a través de la GDCGP establece y aplica evaluaciones de desempeño con el fin de lograr y mantener un alto nivel de rendimiento de los GPs. Si bien se empezó aplicando evaluaciones de conocimiento de operadores del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y de los órganos encargados de las contrataciones del Estado mientras que al 2015 ya abarcaba seis sistemas administrativos ( tal como lo veremos en la Gestión de Desarrollo). Si bien estos diagnósticos tenían como objetivo la detección de brechas de conocimientos, fueron generando cierta cultura de la evaluación. Es por ello que esto se reimpulso y tuvo una gran mejor apoyada en el convenio de asignación del GP, donde se establecen los objetivos de gestión, metas e indicadores como herramientas claves para la evaluación del desempeño. Este

convenio es firmado por SERVIR, entidad receptora y el GP y establece claramente las funciones responsabilidades del cargo, las metas que se espera del desempeño del GP y los indicadores cuantificables para su evaluación. Como destaca el informe del BID del año 2011, la experiencia en referencia a este Punto Crítico es un primer paso de mejora. (Iacoviello, 2011)

SERVIR define estándares de rendimiento esperado acordes con las prioridades estratégicas, por lo que los GPs conocen los aspectos de su contribución por los que serán evaluados. Asimismo los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos por los evaluados como fiables y objetivos y desde luego la retroalimentación del rendimiento se realiza de forma constructiva, orientada a la mejora, en contexto de relación abierta y franca. (Matos, 2011) Además la entidad receptora también se compromete a poner de su parte para que el GP cumpla con los objetivos, lo efectúa a través de otorgar recurso logísticos, apoyo administrativo, recursos financieros y asumiendo la responsabilidad directa sobre el GP. (Convenio de Asignación)

De esta manera, lo acertado del CGP fue asignar funciones y responsabilidades concretas del cargo. Durante el primer mes en su puesto, el GP asignado debe realizar un diagnóstico de la situación del órgano y unidad orgánica en base a los objetivos a alcanzar. En el segundo mes, se realiza un planeamiento del desempeño; y en el tercero, el jefe inmediato acepta que ha superado satisfactoriamente el período de prueba. En caso de no superar dicha evaluación, el GP vuelve a la condición de disponibilidad. Si supera el período de prueba, a mitad de año se realiza el seguimiento de las metas establecidas, y por último, a fin de año se realiza la evaluación de desempeño. Con esta acción planificada de evaluación de desempeño de los objetivo de las entidades receptoras abre la posibilidad de, en futuro, comenzar a extender la práctica de establecer objetivos de desempeño individual hacia otros segmentos del sistema.

| <b>Seguimiento del rendimiento de los gerentes (punto crítico N° 17)</b> |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 17   | A lo largo del ciclo de gestión, la Gerencia de Desarrollo del CGP sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de los gerentes, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario. | 4                 |

La aplicación de procesos de monitoreo y evaluación se tomó en cuenta para el desarrollo del CGP y se ha dado de manera y énfasis. Como dicta la Directiva N°001-2011/SERVIR-GDCGP “el GP será evaluado durante el desempeño del cargo en base al cumplimiento razonable de las meta asumidas...” por tanto la GDCGP realiza una supervisión como parte de la evaluación de la capacidad gerencial del GP durante el ejercicio de sus funciones. En tal sentido se ha desarrollado formatos para la presentación de los informes es por ello dentro del convenio suscrito por las tres partes se establece claramente los plazos formales de evaluación, las mismas que son: i) primera evaluación: al año de suscrito el convenio, ii) segunda evaluación: al segundo año de suscrito el convenio y iii) tercera evaluación, al tercer año. Estos plazos

solamente podrán ser modificados por acuerdo de las tres partes o debido a casos fortuito o por medidas complementarias de SERVIR.

Sin embargo, como instancias intermedias de evaluación, el GP debe entregar un informe de diagnóstico (al mes del inicio de sus funciones) y un informe de avance de logros (a los seis meses). Según lo establecido por el Régimen Laboral de los GPs, es causal de desvinculación el no haber cumplido con, al menos, el 50% de sus metas en dos evaluaciones anuales debido a la reciente creación del CGP, por el momento se ha iniciado el proceso de evaluación de cumplimiento de metas, dejando para un futuro la evaluación de competencias. (Iacoviello, 2015) Por consiguiente, desde SERVIR se han desplegado esfuerzos para planificar el seguimiento del rendimiento de los GPs y revisar principalmente los resultados bajo indicadores consensuados con los propios gerentes.

Esto lo evidencia, Vlado Castañeda<sup>55</sup>, quien manifiesta que cuenta con una sectorista que está pendiente de su labor, “está preguntando si necesito algo, cómo me va y además hay un sistema de reporte de indicadores, informamos la evolución del cumplimiento en la gestión y ahí se sube las características del cumplimiento de los indicadores, más aspectos cuantitativos y cualitativos de los mismos y a partir de eso ellos tienen una evaluación de mi gestión y el nivel de cumplimiento que tenemos. En mi caso tengo indicadores, tengo que hacer reportes semestrales anuales he tenido apoyo para mis equipos y focalizados en tema de mi interés o sea sí tengo un constante seguimiento de SERVIR”. (Entrevista a Castañeda, 2015)

Por ello que es necesario destacar la importancia de esta actividad de retroalimentación entre la presentación del informe y la evaluación de SERVIR al GP, ya que esta acción hace que el sistema de RR.HH donde están inmiscuidos los GPs prevalezca la orientación hacia la calidad. La retroalimentación es necesaria y lo importante es tomar mediciones con el objeto de focalizar acciones para fomentar la mejoría del sistema. Sin embargo no hay que negar que tratándose de puestos gerenciales aún resulta complejo establecer relaciones causa – efectos de los resultados de determinadas gestiones y es conocido en esta materia las discusiones en torno a la atribuibilidad y la relevancia de las metas asignadas a los gerentes (Corrales, 2012) por ello se tiene que mejorar el seguimiento y evaluación ya que en los Diagnóstico del BID siempre van rezagados. “El CGP es exitoso en su reclutamiento, asignación, formación y compensación pero el seguimiento y evaluación siempre van un poco abajo y eso se debería mejorar para tener una mayor consistencia en los resultados”. (Entrevista a Iacoviello, 2015)

---

<sup>55</sup> Vlado Castañeda Gonzales, Master en Estudios Políticos Aplicados – España, Especialista en Descentralización y Políticas Públicas en IBERGOP México, tiene una pasantía Técnica en la Dirección General de Política Autonómica del Ministerio de Administraciones Públicas de España. Actualmente es GP de la PCM.

| <b>Estándares de rendimiento esperado (punto crítico N° 18)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 18  | El rendimiento de los gerentes es evaluado por la Gerencia de Desarrollo y/o Autoridad Nacional de Servicio Civil, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado. | 4                 |

Sin perjuicio de la verificación del cumplimiento de los objetivos específicos y metas, SERVIR está facultado para evaluar y supervisar de forma permanente la capacidad de dirección y competencia gerencial del GP, según el Perfil Genérico y Perfil Específico de puesto tipo, elaborados por SERVIR. (Convenio de Asignación, Cláusula 17 s/f) Si bien el proceso de evaluación comenzó de modo casi artesanal en la primera etapa, para luego entrar en un proceso de sistematización, por ejemplo, en el 2014 se incorporó la metodología de planificación de la evaluación propuesta en la LSC y su reglamento, a modo de caso testigo para el resto de las entidades. Los resultados de dicha evaluación con la nueva metodología son los siguientes: sobre la base de 124 gerentes aptos para ser evaluados, estos obtuvieron en promedio 95 puntos sobre 120 posibles, es decir, casi un 80% de eficacia en el logro de metas. En total, 114 gerentes (93%) superaron el estándar de 75% fijado por SERVIR para establecer la categoría de “desempeño satisfactorio”. (López Chávez, 2015 citada por Iacoviello 2015)

Además hay que mencionar que se realizó una medición de impacto del CGP en el ciclo de gasto de inversión entre 2007 y 2013 –uno de los principales propósitos del CGP– del cual surge que en las entidades evaluadas la ejecución presupuestal de inversión pública aumentó en promedio un 93% (es decir, prácticamente se duplicó) mientras hubo GPs asignados en puestos vinculados al ciclo de gasto (SERVIR, 2014; GOVERNA, 2012).

En esta línea, Corrales, manifiesta que en tres departamentos andinos<sup>56</sup> durante la asignación de GPs en los respectivos GRs la ejecución promedio mensual de inversión pública creció en 243%, 143% y 43% respectivamente (Corrales, 2014) pero la correlación causa-efecto aun deja ciertos cuestionamientos. En conclusión, los avances respecto a la evaluación cíclica del rendimiento del GP son promisorios y novedosos para el servicio civil peruano, sin embargo, como diría Iacoviello, todavía está pendiente su aplicación concreta para tener un impacto en el seguimiento del rendimiento de los equipos de trabajo en las instituciones públicas. (Iacoviello, 2015) Igualmente, este proceso de monitoreo y evaluación debe ser una oportunidad para generar una retroalimentación continua donde se valide empíricamente los indicadores en términos de impacto en la mejora de las entidades.

<sup>56</sup> Utilizando data del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del 2007 al 2011 se estudió el ciclo de la ejecución de gasto de los GRs (Apurímac, Cajamarca y Junín) que en esos años tenían GPs asignados. Sin embargo el mismo informe advierte que solo se puede sacar conclusiones preliminares ya que la ejecución presupuestal se debe a varios factores. (COVERNA, 2012)

## 2.2.5. Gestión de la Compensación

*“Este subsistema de la GRH incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de estos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo” (Longo, 2002).*

| <b>Retribuciones salariales y no salariales (punto crítico N° 19)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 19  | La estructura de retribuciones (salariales y no salariales) es adecuada para atraer, motivar y retener a los gerentes dotados con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa e instituciones (nacionales, regionales y locales) solicitan. | 4                 |

La compensación del GP es cofinanciada por SERVIR y la entidad de destino con el fin de que los organismos públicos logren capturar profesionales competentes. SERVIR se encarga de cubrir un “complemento remunerativo”, esto es, la diferencia entre lo que la entidad pública tiene presupuestado para recompensar al GP y lo que a este le corresponde (Matos, 2011; DS 108-2009-EF). Bajo esta premisa, el diseño de la política remunerativa de los GPs fue elaborada en SERVIR como un pilar de la estrategia para lograr los objetivos propuestos y como una de las herramientas principales para la atracción de RR.HH altamente capacitados.

La creación de una política remunerativa especial no solo apuntó a atraer profesionales, sino también debía entenderse que el CGP era un Régimen Laboral Especial, en ese sentido, la remuneración del GP asignado tiene dos componentes: a) una remuneración básica que es pagada entre la Entidad y SERVIR y b) un bono por cambio de residencia habitual, este último depende de la distancia entre el lugar de residencia habitual y el de asignación. (DS N°108-2009-EF) Asimismo, para evitar situaciones de arbitrariedad que produzcan inequidad salarial, se diseñó una escala remunerativa compuesta por un ancho de banda para cada uno de los niveles que conforman el Cuerpo. La escala va de un mínimo de 7000 nuevos soles (salario mínimo del nivel E) hasta un máximo de 18.500 nuevos soles (salario máximo del nivel A).

**Tabla N° 12 Escalas remunerativas del CGP**

| <b>Niveles</b> | <b>Remuneraciones Básica (RB)</b> |        | <b>Ancho de Banda</b> |
|----------------|-----------------------------------|--------|-----------------------|
| A              | Superior                          | 18.500 | 22%                   |
|                | Inferior                          | 14800  |                       |
| B              | Superior                          | 15600  | 26%                   |
|                | Inferior                          | 12400  |                       |
| C              | Superior                          | 12700  | 30%                   |
|                | Inferior                          | 9800   |                       |
| D              | Superior                          | 10800  | 33%                   |
|                | Inferior                          | 8100   |                       |

|   |                      |              |     |
|---|----------------------|--------------|-----|
| E | Superior<br>Inferior | 9600<br>7000 | 37% |
|---|----------------------|--------------|-----|

**Fuente:** D. Leg. 1024

De esta forma como establece la Tabla N° 12, los cinco niveles de remuneración básica tienen mínimos y máximos que configuran el ancho de banda, como concepto diferenciador, que asigna un grado de variabilidad al interior de cada nivel. Recordemos que a lo largo de los seis años de la implementación del CGP se han venido afinando los criterios. Es así que el diseño de la escala permite que a mayor grado de complejidad de los puestos de trabajo, como en el nivel A, se considera que debe haber menor variabilidad entre los niveles de la remuneración básica de los GP (22%) mientras que a menor grado de complejidad, como en el Nivel E, se permite mayor heterogeneidad, lo que debe condecirse con una mayor heterogeneidad remunerativa al nivel de remuneración básica (hasta 37%) (DS N°108-2009-EF).

Por su lado, la bonificación por cambio de residencia habitual es una compensación mensual a ser otorgada a los GP que ocupen cargos en una ciudad distinta a la de su domicilio habitual, medida como horas de acceso desde sus lugar habitual de residencia hasta el centro de labores, utilizando en medio de transporte público más rápido para movilizarse. Vale recordar que esta bonificación dependerá del nivel de puesto en la escala y de cuan distante (medido en tiempo) se encuentre el lugar de residencia del GP y la sede de la entidad receptora. Si labora en el lugar de su residencia el bono por residencia es de 0%, a más de una hora (fuera del lugar de residencia) es de 8% y a más de dos horas (fuera del lugar de residencia) 10%. (D. Leg. 1024)

En efecto, sobre la política remunerativa, la GDCGP tuvo el reto de armar un esquema que resultara sostenible, atractivo y competitivo para los profesionales que integran dicho Cuerpo, es así que en ese esquema, la política remunerativa se estableció por: i) valorización del puesto ii) remuneración pre preexistente de dicha posición en la entidad de destino y iii) historia salarial del GP. Estos tres elementos daban como resultado el ingreso a ser percibido por el GP.

De esta manera, se alega que el punto de partida de la política remunerativa es la valorización de puestos, que varían con la diversidad existente en las entidades públicas. Esto significa que el valor del puesto para un GP que se desempeñe en el cargo en un Ministerio será distinto con respecto a otro GP con el mismo cargo en otro Ministerio y aun diferente si fuera en un GR o GL. Aparte, hay que resaltar que primigeniamente se descartó que la escala remunerativa estuviera determinada en función del nivel de gobierno, ya que el nivel de complejidad y responsabilidad no necesariamente están asociados a dicho componente. (Matos, 2011; DS N°108-2009-EF).

De esta manera, para establecer esta política SERVIR establece la valorización del puesto a ocupar por el gerente público en base a cuatro factores, de los cuales el que prevalece es el de la responsabilidad (que comprende la especialización, los recursos económicos de la entidad, los recursos humanos a cargo y el número de sistemas administrativos operados en el cargo), seguido por el nivel académico, el nivel

jerárquico y la experiencia. (Iacoviello, 2015; DS N°108-2009-EF). En la Tabla N° 13 se resumen las diferentes variables tomadas en cuenta para establecer la remuneración del GP.

**Tabla N° 13 Resumen de factores, niveles y puntajes**

| Factor   | Puntaje   |
|--|-----------|
| TOTAL  | 100       |
| Nivel jerárquico                                     | 10        |
| Nivel 1  | 10        |
| Nivel 2  | 8         |
| Nivel 3  | 5         |
| Nivel 4 o inferior                                   | 0         |
| <b>Responsabilidad</b>                               | <b>65</b> |
| Alta especialización                                 | 30        |
| Recursos económicos de la Entidad                    | 18        |
| Muy alto (> S/ 400 millones)                         | 18        |
| Alto (> S/ 100 millones, hasta S/ 400 millones)      | 15        |
| Medio Alto (> S/ 50 millones, hasta S/ 100 millones) | 10        |
| Medio Bajo (> S/ 15 millones, hasta S/50 millones)   | 3         |
| Bajo (< S/15 millones)                               | 0         |
| Recursos humanos subordinados                        | 15        |
| Nivel 3 (>3 Jefaturas/unidades subordinadas)         | 10        |
| Nivel 2 (2 jefaturas/unidades subordinadas)          | 8         |
| Nivel 1 (1 jefaturas/unidad subordinada)             | 5         |
| Ninguna jefatura subordinada                         | 0         |
| Número de Sistemas Administrativos                   | 10        |
| Nivel 3: Más de 2 sistemas                           | 10        |
| Nivel 2: 2 sistemas                                  | 8         |
| Nivel 1: 1 sistemas                                  | 5         |
| Ningún sistema administrativo                        | 0         |
| <b>Experiencia</b>                                   | <b>10</b> |
| >4 Exp. Especific y >8 Exp. General                  | 10        |
| >4 Exp. Específica y 5-8 Exp. General                | 8         |
| 2-4 Exp. Específica y >8 Exp General                 | 6         |
| 2-4 Exp. Específica y 5-8 Exp. General               | 5         |
| Otro   | 0         |
| <b>Nivel académico mínimo</b>                        | <b>12</b> |
| Doctorado/post doctorado                             | 12        |
| Dos o más grados de magister                         | 10        |
| Licenciatura con maestría                            | 8         |
| Licenciatura o bachiller con maestría                | 5         |
| Otro   | 0         |

Fuente: D. Leg. 1024

Como explica Iacoviello, una de las características de la escala es el *traslape* que existe entre cada uno de los niveles, de manera tal que el máximo rango de cualquier nivel (excepto el primero) cae dentro del rango del nivel inmediato superior. Esto da la posibilidad de una evolución y ascenso al interior de un nivel determinado sin que esto signifique necesariamente salto al siguiente, lo cual implicaría todo un proceso de valoración y evaluación de costos (Iacoviello, 2011) En relación con la compresión vertical de los salarios dentro del CGP, en 2015 el 10% de los gerentes con mayor retribución percibía un salario de S/.14.491 (US\$4.674) mientras que el 10% con menor retribución percibían S/.8.329 (US\$2.686), es decir, una diferencia del 42%, razonable

para una estructura horizontal de cuerpo. (Vela Clavo, 2015, citado por Iacoviello, 2015) De otro lado, cabe destacar que si bien el D. Leg. N° 1024 había señalado que los GPs podían ganar hasta 30% más que un Ministro de Estado, lo que significaba un referente muy atractivo, de acuerdo con la política remunerativa que fue aprobada por el DS N°108-2009-EF, se acercarían a dicho referente únicamente los gerentes asignados a puestos altamente especializados, (Matos, 2011) sin embargo hasta el 2014 no se han definido cuales serán dichos puestos.

En conclusión, podemos ratificar que dentro del aparato estatal las condiciones remunerativas del GP son idóneas, ya que desde el 2009 al 2014 se ha registrado mejoras puntuales que, desde luego, sirven para posteriores avances. En esta línea la ex presidenta ejecutiva de SERVIR manifiesta que, “respecto a lo que ellos ganaban sin duda son idóneos, respecto a los sueldos privados sin duda diría que hay una disparidad enorme entre el sector público. Respecto a los países, claro hay una diferencia por el costo de vida, pero si evaluamos las posiciones del sector público si hay una diferencia positiva para los GPs”. (Entrevista a Sparch, 2015) Esta positiva evolución se puso en manifiesto por el ordenamiento financiero y presupuestario logrado por el Perú en los últimos años, lo cual hizo que la política remunerativa del GP garantice equidad interna y competitividad externa. “Las compensaciones, del 2011 al 2015 se ha trabajado al respecto y hubo una mejora en la competitividad” (Entrevista a Iacoviello, 2015)

No obstante, a pesar de estas mejoras puntuales en el sistema de remuneraciones a comparación del privado aún hay brechas que pronuncian la diferencia. Justamente Mayen Ugarte refiere que en la medida que se han quedado estancados (los sueldos) cree que no son idóneas. “Lo que sé es que muchos gerentes, buen número de gerentes, es decir los primeros, con la escala que tenía SERVIR inicialmente no les salía a cuenta y preferían y conseguían otro mejor trabajo con un monto mayor y condiciones distintas”. (Entrevista a Ugarte, 2015)

Por su lado, el gerente tomado para este Estudio de Caso refiere que los sueldos ahora ya no son idóneos, “podían ser atractivos inicialmente pero desde la creación de profesionales de Alta Calificación ellos ganan más que los Gerentes Públicos y eso de alguna u otra manera puede generar un desmotivación”. (Entrevista a Castañeda, 2015)

Como se sabe, de acuerdo a su origen, la prioridad sería que los GPs ocupen puestos con funciones de ejecución de políticas más que de diseño de las mismas, de esta manera, los GPs son asignados en puestos de gerencia o gestión, no pudiendo ser asignados a cargos cuya función principal sea el diseño de políticas públicas o la rectoría técnico normativa, salvo que dichos cargos estén directamente vinculados con la mejora de la calidad de gasto, de las inversiones o del gasto social; o se refieran a cargos de Alta Especialización<sup>57</sup> la cuales sustancialmente tiene una diferencia remunerativa. (Corrales, 2014) Es así que para un grupo de ellos, “los que han entrado recientemente perciben que el sueldo es idóneo para el puesto para el cual se les ha convocado, pero hay un grupo más antiguo que tiene más experiencia y de otros

---

<sup>57</sup> Los cargos de Alta Especialización se refieren a aquellos puestos de línea del Gobierno Nacional que requieran competencias y conocimientos muy especializados, de acuerdo a la relación que apruebe el Consejo de Ministros. (Directiva 002-2012 SERVIR/GDCGP).

puestos que sienten que están subcompensados, pero respecto al promedio de los Gerentes Públicos las compensaciones si son adecuadas”. (Entrevista a Ugarte, 2015)

| <b>Retribuciones en relación al mercado (punto crítico N° 20)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 20  | Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos. | 5                 |

En términos de medidas agregadas para toda la administración pública, los costos salariales no son excesivos en relación con los del mercado. Por ejemplo el ingreso laboral mensual promedio de los trabajadores en el sector público para el año 2014 era de aproximadamente S/.1.736 (US\$581), lo que representaba un 11% más que el PIB per cápita mensual del país. Sin embargo, resulta menor que el ingreso promedio mensual del sector privado formal, que era de S/.2.076 (US\$695) (Iacoviello, 2015) Respecto a los GP y su comparación con otros sueldo, como el privado, la situación continúa siendo débil, esto a consecuencia de topes remunerativos y estancamientos salariales dispuestos en las leyes presupuestales del Estado peruano, aun cuando bajo la modalidad contractual haya mayor flexibilidad y capacidad de acercarse a niveles del sector privado.

Sin embargo existen ciertas dificultades para realizar una comparación precisa entre el salario del sector público respecto al del sector privado. La dificultad radica en que no está disponible el indicador que permita comparar los salarios promedio de ambos sectores. El único indicador sobre comparación de remuneración que se pudo indagar es la realizada por Consultora Compensa en el año 2012, donde respecto a los ingresos totales monetarios hay una diferencia entre los gerentes de línea, rangos que ocupan actualmente GPs y su contraparte en el sector privado. (GOVERNA, 2012) Tal como vemos en la Tabla N°14.

**Tabla N° 14 Comparación de sueldo público y privado**

| <b>Puesto Tipo Sector Público</b>              | <b>Puesto homologado sector privado</b> | <b>Ingresos Totales Monetarios</b> |                | <b>Brecha Privado Vs Público</b> |
|--|---|------------------------------------|----------------|----------------------------------|
|  |   | <b>S/ Mensuales</b>                |                |                                  |
|  |   | <b>Público</b>                     | <b>Privado</b> |                                  |
| Gerente Público (Actual Política Remunerativa) | Gerente de Unidad de Negocios           | 18.500.00                          | 35,714.29      | 48%                              |
| Gerente de Línea                               | Gerente de Unidad de Negocios           | 12,000.00                          | 25,714.00      | 100%                             |
| Asesor   | Asesor corporativo                      | 11,000.00                          | 15,714.29      | 43%                              |
| Gerente de Apoyo                               | Jefatura Estratégica                    | 8,500.00                           | 10,714.29      | 26%                              |

**Fuente:** Basado en GOVERNA, 2012

Por su lado, el Diagnostico BID 2015 revela que en cuanto a la competitividad salarial de los GPs, el promedio de los salarios mensuales era de S/.11.513 (US\$3.713

dólares). En el sector privado, en las empresas de entre 100 y 500 trabajadores, la remuneración promedio era de S/.16.967 (US\$5.473), es decir el 32% más que las retribuciones salariales de los directivos miembros del CGP. Sin embargo, hay que considerar el esfuerzo realizado desde SERVIR ya que el promedio del salario de los directivos de todo el aparato público era de S/.8.073 (US\$2.604), lo que significaba una brecha del 52% (Vela Clavo, 2015, citado por Iacoviello, 2015)

Por otro lado, el incremento salarial para los gerentes incorporados ha sido muy significativo en relación con su historia salarial previa: si se compara la última o últimas remuneraciones que han recibido antes de entrar al Cuerpo y la primera remuneración producto del primer Convenio de Asignación que firmaron, la remuneración promedio de los gerentes públicos analizados aumentó en un 75% (SERVIR, 2014). Además esta acción ha permitido a eliminar o atenuar la inequidad salarial en el servicio civil peruano, porque con el diseño de una escala remunerativa racional y competitiva impidió el surgimiento de inequidades salariales al interior del segmento que posiblemente se hubieran producido de no contar con una política remunerativa clara y articulada, a la vez que proporcionó un ejemplo concreto de las ventajas de contar con esta herramienta de gestión salarial (Iacoviello, 2011; Corrales 2012)

En este sentido Mayen Ugarte considera que las brechas salariales son más grandes en provincias. “Los sueldos se deben diferenciar por la complejidad que uno hace, creo que hay un problema no con la escala porque la escala es igual para los niveles de gobierno sino el problema es con el sistema nacional que sí hace esa diferenciación. Por ejemplo, un funcionario de SNIP de Provías Nacional solo efectúa carreteras, pero un SNIP del Gobierno Regional tiene que hacer carreteras, postas, escuelas y otras infraestructuras, es decir, es mucho más complejo y es irrelevante que este en Puno, Tumbes o Lima en todo caso hay poca preeminencia. Entonces no es importante el nivel de gobierno, es vital la complejidad del puesto, ahí debe apuntar las mejoras remunerativas”. (Entrevista a Ugarte, 2015)

| <b><i>Aprendizaje y desarrollo de competencias (punto crítico N° 21)</i></b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 21   | Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en los gerentes públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias. | 4                 |

Los estímulos salariales o extra salariales son, sin duda, un componente importante del Cuerpo para generar competitividad y continuidad de los GPs en el sistema. No obstante, un elemento que también se tiene en cuenta es la satisfacción del GP con su remuneración, ya que es un aspecto importante relacionado con su continuidad. Por consiguiente en el informe de GOVERNA se hizo la encuesta de satisfacción de la remuneración arrojando que el 3% de los GGPP se encuentran muy satisfechos con las remuneraciones, 48% satisfechos y 49% insatisfechos. (GOVERNA, 2012) Por otro lado, a fin de conocer la satisfacción con su trabajo, la cual tiene impacto en su

compromiso y su rendimiento el 91% se manifestaron satisfechos o muy satisfechos. Cuando se les preguntaba sobre los factores por los cuales consideraba su respuesta, emergieron tres categorías con bastante porcentaje de mención: a) aporte a la mejora de la gestión en la entidad pública, mejorando la institucionalidad y el cambio (31% de menciones), b) aprendizajes del GP (49% de las menciones) y c) reconocimiento profesional (28% de las menciones)<sup>58</sup>. (Corrales, 2014; GOVERNA, 2012)

De estos factores, se encontró una correlación significativa entre el reconocimiento profesional y la satisfacción, es decir entre estos factores el reconocimiento tendría una asociación con la percepción de satisfacción de los GPs, conocido esto SERVIR desarrolló distintas actividades en las cuales haya un reconocimiento de las labores de los GPs. De estas emergieron el Encuentro de Gerentes Públicos que se realiza todos los años, donde reúne a gerentes asignados y en situación de disponibilidad, el certamen busca entablar un espacio de discusión y análisis de la gestión directiva. En estos eventos se efectúa un programa de seminarios y talleres sobre temas de liderazgo, articulación entre lo técnico y lo político, mirada estratégica, comunicación estratégica, prevención y gestión de conflictos entre otros. Este encuentro responde a una de las necesidades principales de los GPs: establecer sinergias para enriquecer el trabajo propio desde la gerencia en sus entidades de destino. De esta manera, los GPs tienen la posibilidad de conocerse a sí mismos, desarrollando una visión más amplia de las metas y proyectos que vienen desarrollando en distintas entidades de la administración pública. (SERVIR, 2014)

Además, con la finalidad de buscar aprendizajes y desarrollo de competencias, SERVIR también instauró el premio a las Buenas Prácticas de Gestión presentadas por los GPs, este evento busca reconocer anualmente mejoras donde la capacidad de gestión es el insumo que genera la diferencia, es una buena práctica en el ámbito de reconocimientos no monetarios (SERVIR, 2014). Este concurso está inspirado en otro que existe desde 2005: el premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales, impulsado por la organización no gubernamental (ONG) Ciudadanos al Día, donde SERVIR fue reconocido el año 2014 por la selección de la séptima convocatoria de GPs y la primera convocatoria de la ENAP, así como el periodo de formación a cargo de la ENAP. (Corrales, 2014)

Por otro lado, importa considerar que la labor de los GPs no solo tiene impacto en resultados objetivos de gestión, sino también tiene un impacto en el personal de las entidades donde laboran. Es importante tomar en cuenta esto, ya que va tener un efecto en los RR.HH de las instituciones, una mejor relación con los colaboradores y jefaturas es importante, un buen entorno laboral brinda importantes beneficios a la mejora de la gestión. Con respecto a la satisfacción de los jefes, la encuesta realizada a 21 de éstos, tuvo como resultado que de 41 Gerentes Públicos evaluados se obtiene un porcentaje alto de respuesta “muy satisfactorio” (56%) y “Satisfactorio” (42%) con respecto a su labor. (GOVERNA, 2012) De esta manera, consideramos que SERVIR a través de la GDCGP viene usando mecanismos extra salariales que estimulan no solamente al gerente sino también al Cuerpo en su conjunto, incentivando la

---

<sup>58</sup> Estudio elaborado por GOVERNA SAC. Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos. Informe Final, 2012.

productividad y las buenas prácticas, y desde luego, esto viene repercutiendo en la imagen y sentido de membresía del GP. Un gerente motivado, es un gerente productivo.

| <b>Salarios relativos a la estructura institucional (punto crítico N° 22)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 22  | Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la gerencia y/o Autoridad Nacional del Servicio Civil. | 5                 |

El avance respecto a los salarios se desprende principalmente del ordenamiento financiero y presupuestario llevado a cabo en los últimos años por el Estado peruano. El diseño de la escala remunerativa del CGP hace que se cuente con una base para la institucionalización de un sistema de decisiones salariales que tome en cuenta el contexto presupuestario en general y el diseño estructural de las entidades públicas. (Iacoviello, 2011) Cabe señalar, que los criterios originalmente definidos para asignar las categorías políticas fueron revisadas, ya que por un lado demostraron ser insuficientes para evaluar el grado de responsabilidad y por otro, pareciera que debido a la situación de crecimiento de la demanda del mercado por gestores, en algunos casos han dejado de ser remuneraciones competitivas. Ante ello a través del DS N°108-2009-EF se definió y aprobó la política y escala remunerativa de los GPs; asimismo estableció que sobre la aprobación de lineamientos operativos SERVIR será la responsable de aprobar mediante Resolución de la Presidencia Ejecutiva, los lineamientos operativos que fueren necesarios para la aplicación de una política remunerativa óptima. (DS N°108-2009-EF)

De hecho que los diseños de los salarios responde a los planes estratégicos de SERVIR, ya que en el corto plazo el Cuerpo fue ampliando su radio de acción de forma cuantitativa (número de cargos) así como cualitativa (más perfiles de puestos) por ello los criterios remunerativos tienen que estar dentro del marco de posibilidades financieras del Estado peruano. Por otro lado, vale destacar que el buen diseño salarial establecido por SERVIR, cinco años después, este impulso sigue vigente; ya que el principio de remuneraciones a partir de la valorización de puestos que fue introducido por el CGP fue tomado por el MEF para la estructura salarial del personal altamente calificado (PAC) y ahora también en la Ley del Servicio Civil. (Iacoviello, 2015) Esta copia del diseño en otros regímenes laborales, no es más que la señal que la escala remunerativa es buena y eficiente.

#### **2.2.6. Gestión del Desarrollo**

*“En el concepto de gestión del desarrollo se engloban: las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan*

*tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma, y las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional” (Longo, 2002).*

| <b>Crterios y mecanismos de promoción (punto crítico N° 23)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 23  | Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias. | 3                 |

En el Cuerpo no existe la promoción en formato de carrera, en todo caso se logra la continuidad dentro del CGP y una manera de efectivizarlo es a través del mejoramiento de capacidades. Ante ello, la capacitación es un proceso de ejecución ya que corresponde al componente de Gestión Desarrollo de los profesionales del Cuerpo, que de acuerdo al D. Leg. 1024 es competencia de SERVIR. Si bien el alcance de la gestión de desarrollo no está claramente definido, sino que SERVIR lo ha operativizado a través de capacitaciones a los GPs. En consecuencia, una de las formas de estimular el crecimiento profesional de los gerentes es a través de las capacitaciones sobre determinadas temáticas. No obstante, una de las consideraciones a tener en cuenta respecto de este Punto Crítico es que si los GPs han sido seleccionados es porque además de los conocimientos técnicos, cuentan con capacidades de dirección y gerencia. Pero como dichas capacidades pueden perfeccionarse, se contemplan distintas instancias de desarrollo. (Corrales, 2014)

Durante los años 2009 y 2010 se empezó capacitando a los GPs y a los equipos que los acompañan en las dependencias a las cuales fueron asignados. Tomando como base el levantamiento de necesidades de capacitación realizado por la GDCGP y con el fin de contribuir con mejorar las capacidades del GP y generar sinergia con sus colaboradores se ofreció más de mil oportunidades de capacitación (cantidad de cursos-personal). Estas acciones facilitaron la inserción del GP y la efectividad de su aporte a la gestión de la entidad, dicha labor se pudo realizar tanto en Lima como en provincias y para tal fin, se concretaron alianzas con diversos organismos e instancias, como la Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) y la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM), para el dictado de cursos relacionados a contrataciones y al sistema nacional de inversión pública, respectivamente. (Matos, 2011)

Sin embargo, en el año 2011, por motivos de restricciones presupuestales solo fue posible realizar esta actividad con los GPs mas no con sus equipos, pero los siguientes años hasta el 2014 se retomó esta actividad. Solo en el año 2013 se capacitó a 33 equipos de los GPs, capacitados que ascendió a 700 servidores públicos. (SERVIR, s/f) Estos certámenes tuvieron como objetivo promover el desarrollo de competencias a través de retroalimentación de experiencias, fortalecer el sentido de pertenencias al CGP y la integración entre sus miembros. Asimismo, en estas actividades organizadas

por la GDCGP se comparte lineamientos de gestión y se realizan conjuntamente otras tareas como las de diagnóstico, planificación y evaluación. (SERVIR, s/f)

Por último debemos mencionar que evidentemente existen planes que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización y como explica Iacoviello, la creación del CGP es una innovación que se inserta en el complejo normativo de las diferentes modalidades de contratación. Aunque este Cuerpo no prescinde de la jerarquía (no solamente los altos directivos públicos están en la cima de las entidades públicas sino que el propio Cuerpo cuenta con cinco niveles de gerentes), su valor radica fundamentalmente en su carácter transversal a la administración pública y su vinculación intrínseca con la formación permanente. Esto se ve reflejado tanto en el Curso de Introducción al que deben asistir los postulantes preseleccionados como las distintas actividades de apoyo y formación que reciben por parte de SERVIR. (Iacoviello,2011)

| <b>Formación y capacitación del gerente público (punto crítico N° 24)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 24  | La formación y/o capacitación del gerente público apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad de la organización receptora para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces. | 4                 |

Como manifestamos anteriormente, la GDCGP efectúa capacitaciones destinadas para afianzar las capacidades no solamente del GP sino también del equipo que lo acompaña. Sin embargo, los esquemas usados priorizan al GP a fin de que sus aprendizajes y potencialidades tengan un “efecto multiplicador” en los servidores públicos de las entidades donde les toque laborar. Por ello SERVIR vio conveniente que el desarrollo de capacidades del gerente se inicié con la inducción. Una vez que los GP han sido seleccionados e incorporados al CGP se les convoca a un taller de inducción a cargo de SERVIR en el que se les brinda capacitación y entrenamiento en competencias directivas a través del método de caso, exposición interactiva de liderazgo a través de la casuística de la experiencia del CGP, capacitación en comunicación estratégica y en temas de políticas públicas vinculadas al sector en el que se proyecta desempeñar su puesto. Una segunda instancia es la capacitación sobre diversos temas de gestión directiva que se brinda con ocasión de los encuentros anuales de GPs o en otras ocasiones.

Desde la creación del CGP se han tenido 738 participaciones de GPs en capacitaciones, que tomando en cuenta la cantidad de gerentes que existían en el Cuerpo cuando se efectuó esta medición (211), indican que cada uno de ellos ha sido capacitado 3.5 veces en promedio. La cifra de las capacitaciones a los GPs se ha disparado el 2013. Se han tenido 473 participaciones en capacitación por parte de GPs, una cantidad que supera en más del 200% a la cantidad de capacitaciones realizadas el año 2012. (Corrales Ángulo, 2014) Una tercera instancia es la retroalimentación que se brinda a los GPs, sea por grupos o equipos de GPs asignados, como individualmente

de acuerdo a la necesidad que identifique el equipo de monitoreo de los GPs. Una cuarta instancia es la asignación de un programa de *coaching*, reservado para GPs que se desempeñan en contextos altamente complejos. El programa consta de sesiones grupales e individuales a cargo de *coachs* certificados.

Finalmente, desde el año 2014, se iniciaron los Programas de Alta Gerencia para GPs a cargo de la ENAP, a los que se convoca a los gerentes que tengan buenos indicadores de monitoreo y evaluación. (Corrales, 2014; Iacoviello, 2015; SERVIR, s/f) Sin duda las capacitaciones son constantes y oportunas no solo en beneficio del gerente sino de su equipo que lo acompaña en su gestión. “Nos ofrecen ciertas capacitaciones para elegir y el módulo de capacitación uno elige de acuerdo a las consideraciones y capacidades del equipo y tuyas, hasta ahora las capacitaciones que he recibido han estado en la línea de mi equipo”. (Entrevista a Castañeda, 2015)

| <b><i>Criterios de la inversión en formación (punto crítico N° 25)</i></b> |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 25   | La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización. | 4                 |

Si bien antes de la creación del CGP se identificaron las debilidades de desempeño de los Gobiernos Regionales y del Estado en general en: i) gestión de la inversión pública, particularmente en lo referido a la evaluación a nivel de pre-inversión (en las Oficina de Programación e Inversiones (OPIS) ii) los de planificación y presupuesto y iii) los de gestión administrativa y financiera, particularmente los relacionados con el sistema de contrataciones públicas. (Molina, 2010 citado por Corrales 2012) A raíz de ello, la GDCGP ejecutó planes de capacitación para abordar las principales debilidades directamente relacionados con la ejecución del gasto y su ordenamiento a través de instrumentos de planificación, evaluación previa de las decisiones de inversión y procedimientos administrativos uniformizados.

Como se manifestó anteriormente, para tal fin, se hicieron alianzas estratégicas con diversos organismos e instancias, como la OSCE y la DGPM, para el dictado de cursos relacionados a contrataciones y al sistema nacional de inversión pública, respectivamente. (Matos, 2011) Además, para afianzar una gestión administrativa óptima, se desarrolla talleres de trabajo en equipo, liderazgo, prevención y resolución de conflictos, entre otros. (SERVIR s/f) De esta manera, las capacitaciones se vienen haciendo en base a necesidades reales con la intención que permitan ayudar las necesidades de las entidades públicas donde el GP labora.

Además, la formación de capacidades siempre ha estado presente en el CGP, ya que desde el origen normativo el D. Leg 1024 artículo 14, inciso h) señala literalmente que SERVIR tiene como función: “establecer un programa de desarrollo de los Gerentes Públicos para garantizar su perfeccionamiento y motivación”. Es por ello que SERVIR establece, conduce y planifica con todas las gerencias de su responsabilidad, planes y estrategias a fin de cumplir con este mandato legislativo en asistencia de los GPs. Por

otro lado, debemos resaltar que a pesar de los avances, sigue siendo común encontrar disparidad en la cantidad y calidad de actividades de capacitación en función de la capacidad presupuestal de la Ley Anual de Presupuesto y la asignación y/o transferencias que recibe SERVIR. Pues ya hay experiencia que la escasez de recursos hace que se limite en los planes establecidos (Matos, 2011).

| <b>Formación y capacitación (punto crítico N° 26)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 26  | La formación y capacitación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de los gerentes en el puesto de trabajo. | 4                 |

Parte del diseño del CGP fue el realizar el seguimiento y la evaluación de los GPs, a fin de sistematizar los avances y logros de los mismos. Según el estudio de GOVERNA, los directivos de SERVIR responsables del CGP mencionaron que las evaluaciones no se han llevado a cabo en todos los casos de forma oportuna por falta de recursos financieros y humanos, pero a partir del 2012 comenzaron a desarrollar un sistema de monitoreo y sistematización de la información automatizado que permitió seguir constantemente a los GPs. (GOVERNA, 2012) Es más, en un inicio, la apuesta por la evaluación de los GPs fue importante, dándose consultorías para el establecimiento de líneas de base y el establecimiento de indicadores. De estas consultorías se determinó la importancia de tener indicadores de procesos, con el fin de aportar al fortalecimiento institucional de las entidades. El seguimiento de indicadores se realizó para los GPs que cumplieron el primer año de funciones, arrojando un porcentaje promedio de cumplimiento de metas de 69% de un total de 160 indicadores evaluados. (GOVERNA, 2012)

En otro análisis sobre la correlación entre mejora en la capacidad de ejecución de inversión pública de las entidades públicas y presencia de GPs, se ha encontrado que en aquellos gobiernos subnacionales que contaban con GPs asignados en puestos ligados al ciclo de gasto, se ha incrementado la ejecución de inversión pública en un 92%. (Corrales, 2014) Respecto a las capacitaciones y talleres, se identificó a través de encuestas a los GPs que el 70% ha utilizado las herramientas brindadas por SERVIR en sus labores y el 93.4% las considera relevantes. En esta misma encuesta se les interrogó por cual de las herramientas tenía mayor relevancia para su labor, el 62% indicó que lo eran las capacitaciones, un 58% lo era el *coaching*, el soporte administrativo con un 52%, el acompañamiento en general con un 54% y por ultimo las reuniones periódicas con un 51%. Estas vendrían a ser las herramientas más útiles que perciben haber recibido y que los han ayudado en su gestión. (Corrales Ángulo, 2014; GOVERNA, 2012) Como se observa, en lo que respecta a la capacitación, el seguimiento es uno de los elementos con mayor progreso entre los GPs y desde luego esta información es necesaria de seguir recogiendo y sistematizando, a fin de una

mejor toma de decisiones y manejo del conocimiento tanto para SERVIR como para el propio Cuerpo.

Por otro lado, hay que subrayar que actualmente el monitoreo de las acciones de los gerentes se da mediante un formato estandarizado de reporte; el cual tiene un buen cumplimiento de elaboración y entrega por parte de éstos y en los cuales se les pide que escriban las diferentes acciones y logros que van teniendo en su labor, adjuntando el sustento documentario de los medios de verificación. (GOVERNA, 2012) Respecto a esto se advierte que no se han implementado mecanismos adicionales de verificación de estos reportes específicos y minuciosos, que permitan dimensionar mejor estos avances, evitando así el riesgo de sobredimensionamientos o sesgos de los resultados. Por ello, es que se recomienda a futuro seguir profundizando el estudio de la validez de estos indicadores para el actual momento, y también la consideración de indicadores de impacto o resultados.

Además la insistencia en una conducta ética es una constante como parte del monitoreo de los GPs, es por ello, que también se evalúan las quejas y reclamos que se presentan a SERVIR respecto del accionar de los GPs, solicitando los descargos y efectuando el análisis correspondiente SERVIR tiene la posibilidad de determinar, previo proceso, la exclusión del CGP de algún GP que incurriera en una falta ética. (Corrales, 2014) También el acompañamiento y monitoreo de las actividades y desempeño de los GPs también se da de manera constante y automatizada, atendiendo en las diferentes consultas a estos. Esto se puede evidenciar en el portal web de SERVIR, donde está el Sistema de Gestión de Desempeño de Gerentes Público,<sup>59</sup> un sistema exclusivo para los gerentes y personal de SERVIR de donde se extraen indicadores y obtengan puntajes respectivos para realizar el seguimiento. (SERVIR, s/f)

### 2.2.7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

*“Este subsistema abarca las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, estas adquieren una dimensión colectiva. Incluye la gestión del clima organizativo y las prácticas de comunicación, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las políticas sociales (con especial énfasis en la salud laboral)” (Longo, 2002).*

| <b>Evaluación de las capacitaciones (punto crítico N° 27)</b> |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 27  | La Gerencia de Desarrollo del CGP se ocupa de conocer el clima laboral de los gerentes, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. | 4                 |

<sup>59</sup> Link del sistema de Gestión de Desempeño: <https://desempenogpp.servir.gob.pe/desempenio/login.jsf>

En el servicio civil peruano el clima laboral en las entidades no cuenta con evaluaciones periódicas y en general, sólo se busca generar cierta integración entre el personal de las entidades mediante actividades realizadas en fechas especiales. (Iacoviello, 2011) En el CGP, si bien no se conoce un instrumento técnico que mida esto, ya que los únicos estudios que se acercan a este tema se efectuaron a través de consultorías, por ejemplo, el año 2010 la consultora DLK Soluciones Estratégicas SAC efectuó una medición del clima laboral de los GPs y esta arrojó en promedio un resultado favorable de 78%. (Corrales, 2014)

Asimismo, las únicas prácticas que se acercan a establecer un clima laboral excelente entre SERVIR y los GPs son las reuniones y/o eventos que lleva a cabo la GDCGP así como las plataformas virtuales de interrelación y comunicación como la Red Tinkuy y los incentivos (Premio a las Buenas Prácticas) que efectúan para que los GPs estén motivados en sus labores funcionales. Si bien en el clima laboral del Cuerpo no se ha reportado ningún altercado más allá de la formalidad, es vital saber que el clima laboral de los gerentes en sus respectivas instituciones de destino sí arrojó algunas referencias. Pues era evidente que con la creación del CGP se comenzó a ofrecer la posibilidad de utilizar la comunicación fluida de los GPs con sus subordinados como un instrumento de gestión y de adaptación al proceso de cambio y buen ambiente laboral.

En esta misma línea, recientemente se ha incorporado para todos los GPs el desarrollo de sus equipos, como uno de sus indicadores y metas de evaluación. Asimismo, como parte de su estrategia de intervención, los gerentes brindan capacitación a sus equipos, lo que tiene incidencia favorable en el clima laboral. De esta manera, con respecto al impacto con los pares, colaboradores y entidad, dentro de los logros reportados por los GPs de manera cualitativa, el 17% señala haber mejorado el trabajo en equipo (de 140 gerentes encuestados), el 7% menciona haber mejorado la motivación y el 7% indica haber mejorado el clima laboral. (GOVERNA, 2012)

Es importante tomar en cuenta esto ya que va tener un efecto en los RR.HH de las instituciones, pues una mejor relación con los colaboradores y jefaturas es importante ya que un buen entorno laboral brinda importantes beneficios a la mejora de la gestión. Asimismo, con respecto a la satisfacción de los jefes, la encuesta realizada a 21 de éstos se obtiene un porcentaje alto de respuesta “muy satisfactorio” (56%) y “satisfactorio” (42%) con respecto a la labor de los GPs. Además ante la pregunta si volvería a contar con el servicio del GP los mismos jefes responden en su totalidad que sí. (GOVERNA, 2012) Es evidente que estos indicadores señalan que ha existido una tendencia en las jefaturas (donde los GPs han trabajado más de un año) que perciben su labor como una que tiene impacto positivo, generando satisfacción.

Sin embargo, entre las limitaciones reportadas por los mismos GPs se encuentra la presencia de problemas mínimos con los colaboradores o subordinados ya que de 142 gerentes el 1% de los GPs encuestados manifestó haberlo tenido. Otro de los problemas que podemos considerar como elemento que interfiere en el clima laboral del GP en sus entidades, principalmente en regiones, es que un sector de la prensa y la ciudadanía cuestionan las remuneraciones que perciben, tildándolos como

“sueldazos”<sup>60</sup>. También cuando hay cambios de gobierno los GPs son sensibles a la asociación que efectúan los ciudadanos de los directivos con la autoridad saliente, lo cual como explica Corrales, suele arrojar una sombra sobre todos los directivos, independiente de su gestión, de lo que los GPs no están ajenos. (Corrales, 2012)

Como refiere Vlado Castañeda, la diferenciación de remuneración de una u otra manera permea al ambiente laboral. “La diferenciación en los montos de los pagos con los funcionarios estables, donde podías terminar ganando más que tus pares en la misma entidad y eso generaba ciertas diferencias y esa diferenciación a veces no era bien acogida por el resto de la entidad. Pero eso también se logra disminuir si ven que tienes competencias o sea tu calidad profesional se demuestra en el desarrollo laboral y hacen que el resto quede en un segundo plano y más bien te ganas una retribución y reconocimiento con la gente que trabajas y la gente para quien trabajas y en la gente que está bajo tus responsabilidades” (Entrevista a Castañeda, 2015)

Aunque se ha encontrado evidencia de la existencia de un impacto positivo de los GPs en la satisfacción en las jefaturas e indicios con respecto a los colaboradores (cabe señalar que no se cuenta con datos de colaboradores o servidores con las cuales el GP interrelaciona) por lo tanto esta reflexión necesitaría ser estudiada de forma sistemática para concluir de forma definitiva sobre la misma. Pues a partir de diversos indicadores se ha podido inferir esta evidencia y sería importante seguir utilizando para su seguimiento a futuro. Como es sabido, los aspectos del comportamiento organizacional como la motivación, buenas relaciones entre colaboradores y entornos laborales positivos, mejoran la productividad de las organizaciones y es vital hacer estudios al respecto.

Por otro lado, un instrumento complementario para la gestión del clima es el Tribunal del Servicio Civil, creado a través del D. Leg. 1023, el cual tiene como objetivo canalizar demandas de los servidores públicos y actuar como instancia última de resolución de conflictos en materia de acceso al servicio civil, pago de retribuciones, evaluación y progresión de la carrera, régimen disciplinario y finalización de la relación de trabajo. (D. Leg. 1023) En el caso de los GP, el Tribunal solo ve los procesos disciplinarios y éticos, ya que según lo establece la normativa, el tribunal debe ser un órgano independiente que garantice la transparencia de su intervención, para lo cual se prevé que esté integrado por tres vocales elegidos por concurso público convocado y conducido por SERVIR. (Iacoviello, 2011; SERVIR, s/f)

| <b>Comunicación entre SERVIR y el gerente (punto crítico N° 28)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 28  | La Gerencia de Desarrollo del CGP dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los gerentes en el proyecto de SERVIR | 4                 |

<sup>60</sup> Por ejemplo a través de blogs y notas periodísticas cuestionan el trabajo de los gerentes y principalmente sus remuneraciones: <http://oklarevistadetrujillo.blogspot.cl/2014/07/gerentes-de-servir-en-el-gobierno.html>

Partiendo de un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, SERVIR a través de la GDCGP ha desplegado fuerzas para suministrar al servicio civil peruano gerentes con el nivel de conocimiento, capacidad y habilidad necesaria para dar resultados imperiosos de las entidades solicitantes. Es así, respecto a instrumentos de comunicación sí se ha avanzado internamente en este sentido, con la intención de ser el mejor ejemplo hacia el resto de la administración pública peruana, pues en sus seis años de vida institucional se han llevado a cabo reuniones de trabajo y talleres periódicos para compartir experiencias, fortalecer el sentido de pertenencia y el vínculo entre sus integrantes. (Matos, 2011)

Además, se realizan intercambios de lineamientos de gestión y tareas de diagnóstico, planificación o evaluación, como ampliamos anteriormente. Como refiere Iacoviello el hecho de tener un equipo integrado y debidamente comunicado, “genera competencias legítimas y transparentes y eso justamente hace el Cuerpo, compone una relación entre los integrantes como un cúmulo de profesionales apasionados por la gestión pública”. (Entrevista a Iacoviello, 2015)

| <b>Relaciones laborales (punto crítico N° 29)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 29  | Las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación del adversario. | 4                 |

Los GPs no tienen derecho a la negociación colectiva, ni tampoco ejercen la sindicalización, es más, no despliegan práctica alguna de negociación o confrontación colectiva con el órgano rector sobre temas de la actividad laboral o salarial. Sin embargo, sí hay planes con fines de formalizar una asociación de GP con fines de lazos profesionales e integración. “Estamos en ese proyecto y no está con la tónica de sindicalización sino más bien con la finalidad de fortalecer la lógica de directivos del Estado, fortalecer nuestras capacidades para apoyar a SERVIR en los temas de servicio civil en la parte directiva y de tener una proyección más allá de lo individual sino como un grupo profesional, estamos en ese proceso y los estatutos los hemos presentado a la GDCGP para el visto bueno y haga sugerencias y lo estamos coordinando con Andrés Corrales (Gerente de la GDCGP)” (Entrevista a Castañeda, 2015)

Sin duda la asociación para fines técnicos es una buena iniciativa, sin embargo puede ser nocivo si se inserta prácticas similares a la sindicalización, tal como refiere Mercedes Iacoviello. “Es esperable que se asocien, pero eso no es bueno para la política de directivos públicos del Perú porque se transforma en un actor, es decir, un grupo de profesionales que fue convocado en base a un modelo de transición termine instalándose como un actor político es un problema. Por ello es motivo por el cual a medida que se van armando estos movimientos sería mejor transformar el sistema de directivos públicos. Pero desde luego se puede prohibir básicamente, es más

asociaciones existe en otros Cuerpos de otros países y muchos terminan discrepando con el gobierno sobre condiciones laborales y terminan distorsionando el principal fin de su creación”. (Entrevista a Iacoviello, 2015)

De esta manera, la corporativización y/o asociación puede ser una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad, porque muchas veces los intereses personales pueden imperar en el colectivo en temáticas como la permanencia, salarios, entre otros. No se debe olvidar que el CGP no es una reforma en sí, sino es un instrumento de la reforma.

| <b>Grado de conflicto laboral (punto crítico N° 30)</b> |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>PUNTO CRÍTICO</b>   | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 30  | El grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o por la contundencia de los medios utilizados. | 5                 |

El grado de conflictividad laboral en el CGP es imperceptible, esto se debe por la estructura que tiene y por los valores y la conducta ética que forman parte, de acuerdo con el D. Leg. 1024, de las evaluaciones para decidir la incorporación de GPs en los procesos de selección. En los procesos de selección de GPs se evalúa a través de la entrevista por competencias, la verificación de referencias y de antecedentes, el *assessment center* y la entrevista final. Más allá de la selección, la insistencia en una conducta ética es una constante como parte del monitoreo de los GPs e igualmente se evalúan las quejas y reclamos que se presentan a SERVIR respecto del accionar de los GPs. (Corrales, 2014)

Además, la normativa anuncia que durante el período de asignación la entidad receptora ejercerá la potestad disciplinaria respecto del GP, para estos efectos, las infracciones y sanciones serán las establecidas en el régimen legal aplicable al cargo que desempeña cada GP en la entidad receptora. Asimismo esta última está obligada a informar a SERVIR acerca de las infracciones y sanciones y todo hecho relacionado al comportamiento del GP que sea relevante. (DS 030-2009-PCM)

Además, los casos de aplicación de sanciones que impliquen prescindir, en forma temporal o definitiva, de los servicios del GP, tales como suspensión, cese temporal, cese, destitución o despido, sólo proceden respecto de causales relacionadas al rendimiento, disciplina y ética. En estos casos, el GP puede impugnar la imposición de la sanción ante el Tribunal del Servicio Civil y la entidad receptora no podrá hacer efectiva la imposición de la sanción hasta que quede firme, sea porque no es impugnada o porque quede confirmada por el Tribunal<sup>61</sup>. Durante el período de

<sup>61</sup> Son formalidades no trascendentes para los efectos del artículo 12 del D Leg. 1024, entre otras, la infracción a las formalidades no esenciales del procedimiento, considerando como tales aquellas cuya realización correcta no hubiera impedido o cambiado el sentido de la decisión final en aspectos importantes, o cuyo incumplimiento no afecta a los administrados; la omisión de documentación no esencial; o cuando se concluya de cualquier otro modo que el acto hubiese tenido el mismo contenido esencial. Asimismo, la decisión discrecional referida en el mismo

disponibilidad del GP, la potestad disciplinaria corresponde únicamente a SERVIR, sin perjuicio del derecho de impugnación ante el Tribunal.

En definitiva, el clima laboral sigue sin estar generalizada la evaluación periódica de clima en las instituciones, aunque en una directiva de SERVIR se ha previsto el proceso de Cultura y Clima Organizacional, se espera que esta tenga repercusión en el CGP.

## 2.2.8. Organización de la Función de Recursos Humanos

*“Este recorrido por los subsistemas que integran la GRH debe completarse con el análisis de los mecanismos de administración del sistema, y en concreto con el de la distribución de las decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables” (Longo, 2002).*

| <b>Responsabilidad de gestores de directivos (punto crítico N° 31)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 31   | Los directivos de la Autoridad Nacional de Servicio Civil y/o la Gerencia de Desarrollo del CGP se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de directivos. | 4                 |

El Consejo Directivo de SERVIR en los últimos años ha estado llevando a cabo importantes avances en materia de fortalecimiento del sistema de servicio civil peruano y progresivamente está consiguiendo reconocimiento en el entramado institucional de la administración pública, primordialmente a partir de la creación del CGP y la selección meritocrática de los GPs y ahora último con la implementación de la nueva LSC. Ha ganado institucionalidad e imagen y, como dice Iacoviello: “hay una percepción de que se está comenzando a preguntar a SERVIR lo que antes era preguntado a la PCM” (Iacoviello, 2011).

Como “brazo” operativo de SERVIR, la GDCGP ha cumplido su labor de conductor y gestor de gerentes, así como diseñador, organizador y ejecutor del proceso de selección conforme a lo dispuesto a lo normativa vigente. (DS 117-2012-PCM) Por ende la responsabilidad de los directivos y funcionarios como gestores de GPs para la administración estatal tiene un claro avance, pues ha permitido que los mecanismos de selección se ciñan estrictamente en base a las competencias meritocráticas y que el desempeño de los GPs sea evaluado anualmente sobre la base de objetivos, metas e indicadores contemplados en el convenio de asignación del GP. (Corrales, 2012)

Además, la fuerza de gestión de avales políticos y capacidad de ejecución y el formato de la agencia establecido en su norma de creación, favoreció el sesgo experimental e innovador que asumió SERVIR desde el comienzo, ya que su nivel de autonomía es

---

artículo 12 precitado, es aquella decisión de gestión adoptada por el GP en el ejercicio de sus funciones, con arreglo al marco legal vigente.

elevado: la mayoría de las decisiones ahora pueden tomarse en la Presidencia y el Consejo Directivo, sin requerir acuerdos de terceros (Iacoviello, 2015) De esta forma, el mayor impacto de SERVIR, sin duda, es la puesta en marcha del CGP, aquel trabajo desarrollado y planificado para promover su efectiva aplicación en la actualidad logró mayor legitimidad y visibilidad de la agencia como ente rector, esto se refleja en el aumento del número de postulantes, galardones y estudios referenciales<sup>62</sup>.

Bajo la responsabilidad y el ejercicio adecuado, SERVIR se consolidó como una instancia que aporta valor al resto de la administración y la maduración de su modelo de gobernanza que incluye en su Consejo Directivo al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Presidencia de Consejo de Ministros, además de directores independientes, ha ayudado a limar asperezas institucionales muy comunes en otros países de América Latina. (Gobernarte, 2015)

Gracias a esta labor, el CGP como cuadro de directivos profesionalizado, se expandió a más instituciones y ha tenido un impacto positivo en mejorar la ejecución presupuestaria (uno de sus principales objetivos) especialmente en los gobiernos subnacionales. También se ha ganado visibilidad por diversos motivos: la ubicación estratégica de miembros del Cuerpo en diversos poderes del Estado, el reconocimiento de la innovadora experiencia dentro y fuera de la región, y el manejo de la transición política del nivel regional con amplio nivel de diálogo y menor rotación de gerentes públicos que en los anteriores cambios de gobiernos regionales (Iacoviello, 2015)

Sin embargo, dada su reciente creación, aún requiere de maduración para llevar a cabo una tarea de gran magnitud en un contexto institucional complejo, caracterizado por la existencia de una multiplicidad de actores con larga tradición y capacidad de incidencia, y por el razonable margen de incertidumbre que se abre de cara a las próximas elecciones presidenciales. (Iacoviello, 2015) Es decir, la gran tarea está en llevar la experiencia y aprendizaje del CGP a la compleja estructura directiva del servicio civil general, porque gracias al buen trabajo de SERVIR “se ha reclutado a GPs de manera efectiva, se generó una suerte de club y esto generó socios convencidos y ahí están los resultados y esto es un aprendizaje de donde se puede sacar cosas maravillosas. La formula fue súper inteligente y fue un gran aporte a las administraciones regionales principalmente, pues hubo resultados evidentes.” (Entrevista a Sparch, 2015)

Asimismo, ante la buena gestión ahora el principal desafío de SERVIR es desactivarse, “creo que el CGP debe desaparecer, debe cerrar el ciclo en honor a la Ley, no fue creado para durar, fue creado para ser un laboratorio y cumplió sus objetivos y ahora los GPs tienen que entrar al concepto de directivos públicos” (Entrevista a Sparch, 2015) Sin duda SERVIR ha logrado una ventana super adicional donde no había alternativa en un sistema, “un sistema viable, flexible que se fue adaptando a las necesidades de las entidades en jurisdicciones distintas y aquí ha tenido muchísima ductibilidad para abarcar a situaciones más grandes, como la reforma institucional, como es la nueva LSC” (Entrevista a Iacoviello, 2015)

---

<sup>62</sup> SERVIR ha sido designado entidad líder de la Red de Empleo Público y Gestión, que forma parte del Comité de Gobernanza Pública liderado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SERVIR, 2015).

| <b>Objetivos comunes (punto crítico N° 32)</b> |   |                   |
|--|---|-------------------|
| <b>N°</b>                                      | <b>PUNTO CRÍTICO</b>  | <b>PUNTUACIÓN</b> |
| 32   | Los servicios centrales responsables de SERVIR y la Gerencia de Desarrollo del CGP son percibidos por los miembros del CGP como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes. | 5                 |

A seis años de su creación, la entidad rectora de RR.HH del Perú: SERVIR, gracias a su labor técnico-político se ganó un reconocimiento institucional no solamente en la administración estatal sino de los mismos GPs, (Entrevista a Castañeda, 2015) porque a través de sus buenas prácticas evidenció que la meritocracia puede funcionar en un país donde los puestos gerenciales eran sinónimo de “partidismo político”. Su fundación fue el punto de partida necesario para comenzar a revertir las debilidades estructurales del sistema y su accionar a través de todas sus áreas y principalmente de la GDCGP ha permitido que los procesos, asignaciones, monitoreo y evaluaciones de los GPs sean percibidos como transparentes y oportunas.<sup>63</sup>

Hoy en día, con el pleno funcionamiento del Cuerpo no se discute la meritocracia, como refiere Corrales “ni un solo gerente ha sido incorporado por una razón distinta a sus competencias y méritos”. (Corrales. 2014) Entonces bajo esa tutela institucional, SERVIR y el GDCGP integrados se ha consolidado como un ente profesional cuya especialidad son los procesos de selección y asignación meritocráticos incidiendo fuertemente en la mejora de la gestión y en la producción de resultados. En definitiva, con la creación del CGP, sus buenas y exitosas prácticas ha sido vista, como dice Corrales, en “la punta de lanza” de la gran reforma del servicio civil peruana que se viene, y el Cuerpo ha sido el precedente para demostrar que la meritocracia si puede funcionar en el Perú.

---

<sup>63</sup> Por ejemplo los años 2010 y 2012, la organización Ciudadano al Día, que otorga el Premio a la Buenas Prácticas Gubernamentales ha reconocido tres Buena Prácticas del CGP. El 2010 fue reconocido por “estándar de excelencia en la gestión pública”.

## Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil

En esta parte haremos la valoración de los Puntos Críticos a través de los Índices y Subíndices, lo cual permitirá tener un análisis comparativo global para identificar los logros y desafíos pendientes por el sistema.

| Índice                   | Puntaje acumulado |
|--------------------------|-------------------|
| Eficiencia               | 80                |
| Mérito                   | 80                |
| Consistencia Estructural | 85                |
| Capacidad Funcional      | 83                |
| Capacidad Integradora    | 85                |

### Eficiencia (E)

Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia. En la nueva versión calibrada de la metodología, se relaciona con cuatro Puntos Críticos.

| ÍNDICE     | No. | PUNTO CRÍTICO   | PUNTUACIÓN |
|------------|-----|---|------------|
|            |     |   | 2014       |
| Eficiencia | 3   | No existen, en general, excedentes o déficit significativo de gerentes en el proceso de convocatoria, selección y/o designación   | 3          |
|            | 4   | El coste global de las planillas de los gerentes públicos en ejercicio se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la economía del país.   | 4          |
|            | 20  | Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.  | 5          |
|            | 26  | La formación y capacitación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de los gerentes en el puesto de trabajo. | 4          |

Es uno de los índices menos valorados (80) del estudio. La decisión política-administrativa y el crecimiento económico fueron elementos importantes para implementar el CGP, y este, bajo el control normativo y planificado de SERVIR se expandió a más instituciones y ha tenido un impacto positivo en mejorar la ejecución presupuestaria (uno de sus principales objetivos) especialmente en los gobiernos

subnacionales.<sup>64</sup> Se ha ampliado su radio de acción de forma cuantitativa (número de cargos) y cualitativa (más perfiles de puestos) sin embargo, todavía se ha reportado devoluciones de algunas entidades receptoras y esto es evidente con el número de gerentes disponibles sin ser asignados. Por otro lado, la remuneración ha mejorado respecto al historial salarial del gerente, pero todavía hay una diferencia con los puestos homologados en el sector privado. Asimismo, si bien las capacitaciones e inducciones se han efectuado de manera continua, el factor presupuestario ha sido, en determinadas acciones, una restricción para tener resultados sólidos de los impactos producidos en el rendimiento del GP.

## Mérito (M)

Evalúa el grado en que el sistema de servicio civil incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. En la nueva versión calibrada de la metodología, se relaciona con tres puntos críticos.

| ÍNDICE | No. | PUNTO CRÍTICO   | PUNTUACIÓN |
|--------|-----|---|------------|
|        |     |   | 2014       |
| Mérito | 10  | El reclutamiento para la provisión de los puestos gerenciales es abierto, de derecho y hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente. | 5          |
|        | 11  | Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.  | 4          |
|        | 14  | No existen despidos o rescisiones de empleo que afectando a puestos gerenciales de carácter profesional, se deban a meras razones de cambio del color político de los gobiernos (nacional, regional y local)  | 3          |

El índice de Mérito también llega a 80 puntos. El principio de mérito es uno de los criterios fundamentales del Cuerpo, el proceso de selección se caracteriza por ser altamente meritocrático, en el cual se priorizan la capacidad técnica, habilidades, experiencia y valores. El reclutamiento se hizo de manera abierta y transparente, utilizando para ello herramientas sofisticadas y difundiendo a través de distintos medios de comunicación cuyo efecto es el alta número (ascendiente) de postulantes. En tanto los procedimientos han sido una buena práctica que fue valorada por varios organismos externos, lo cual ha potenciado el fortalecimiento de la igualdad de mérito y la no arbitrariedad en el proceso. Al respecto el Cuerpo se ha consolidado como un expertise profesional, especialmente en procesos de selección, incidiendo fuertemente

<sup>64</sup> En tres departamentos andinos, durante la asignación de GPs en los respectivos GR, en funciones ligadas al ciclo de gasto de inversión pública. La ejecución promedio mensual de inversión pública creció en 234%, 143% y 43%, respectivamente. En entidades del Gobierno Nacional también se han presentado.

en la mejora de la gestión y en la producción de resultados. No se ha reportado despidos, pero sí "devoluciones" por parte de las jurisdicciones donde hubo cambio del "color" político, esto principalmente en los gobiernos regionales.

### Consistencia Estructural (CE)

Mide el grado de solidez e integración sistémica del servicio civil y abarca tres dimensiones: i) *coherencia estratégica*: que es la vinculación de los procesos y prácticas de gestión del empleo público a las prioridades estratégicas gubernamentales; ii) *consistencia directiva*: que es el grado de desarrollo de la función de dirección, la que permite imprimir coherencia transversal a las decisiones en el Estado; y iii) *consistencia de procesos*: que es la coherencia entre las diferentes áreas de decisión que abarca la gestión de recursos humanos. En la nueva versión calibrada de la metodología, se relaciona con ocho puntos críticos.

| CONSISTENCIA ESTRUCTURAL | N° | PUNTO CRÍTICO   | PUNTUACIÓN |
|--------------------------|----|---|------------|
|                          |    |   | 2014       |
| Coherencia Estratégica   | 1  | Las previsiones de la planificación de los gerentes públicos se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de SERVIR. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto                   | 4          |
|                          | 6  | Las políticas, decisiones y prácticas en la Gerencia de Desarrollo del CGP obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación de la Autoridad Nacional de Servicio Civil                            | 4          |
|                          | 25 | La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización   | 4          |
| Consistencia Directiva   | 31 | Los directivos de la Autoridad Nacional de Servicio Civil y/o la Gerencia de Desarrollo del CGP se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades gestores de directivos.  | 4          |
|                          | 32 | Los servicios centrales responsables de SERVIR y la Gerencia de Desarrollo del CGP son percibidos por los miembros del CGP como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes                                    | 5          |
| Consistencia de Procesos | 2  | Los sistemas de información sobre los miembros del CGP permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes en el futuro.   | 4          |
|                          | 8  | La clasificación y jerarquización de los puestos gerenciales responde a criterios racionales adaptados a cada entorno organizativo e institucional.   | 4          |
|                          | 22 | Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la gerencia y/o Autoridad Nacional del Servicio Civil. | 5          |

Respecto a la *Coherencia Estratégica*, en los seis años sí hubo un proceso de planificación más bien adaptativa a las jurisdicciones y organizaciones de sectores que

se acercaron al proyecto. La integración institucional de SERVIR y la GDCGP en general efectuó una planificación detallada, ésta siempre estuvo pre configurado por la normativa vigente y planes nacionales, pero a partir de la nueva LSC, ha habido más reactividad que proactividad en términos de orientar la oferta de gerentes y en general la política de gestión del sistema. Se avanzó en las evaluaciones sobre los efectos de las capacitaciones a través de trabajos institucionales y consultorías, pero en el Cuerpo se va organizando un sistema de desarrollo de competencias, sobre todo a partir del lanzamiento de la ENAP.

Por su lado en la *Consistencia Directiva* la responsabilidad de los GPs es sostenida desde SERVIR y la Gerencia de Desarrollo como “brazo” operativo ha cumplido con su labor de gestor de gerentes, diseñador, organizador y ejecutor del proceso de selección y asignación. Además SERVIR, en los últimos años ha recibido un altísimo reconocimiento por la funcionalidad del Cuerpo, no solo de parte de los gerentes, sino de organismos externos. (Ciudadanos al Día, IPSOS APOYO, BID)

Sobre la *Consistencia de Procesos*, como es un segmento acotado, hay información relevante sistematizada y disponible que muestra a través de plataformas virtuales la disponibilidad de GPs, sin embargo no hay una estimación de la demanda futura porque se trata de un proyecto transitorio por definición y en el último tiempo se proyecta a reinventarse en el marco de la nueva LSC. A su vez los puestos en sí se definen en función de disponibilidad y acuerdo de las jurisdicciones o entidades demandantes y estos responden a través de los perfiles genéricos y específicos por puesto tipo. Por último, respecto a las remuneraciones, el sistema estableció salarios competitivos, considerando incluso costo de oportunidad del candidato (salario del último año) De esta manera, la creación del CGP ha traído mejoras claras en los procesos, en especial en los subsistemas de organización del trabajo, empleo y gestión, marcando una diferencia con el resto de los regímenes laborales del servicio civil peruano.

### Capacidad Funcional (CF)

Mide la capacidad del sistema de servicio civil para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos. Este atributo del sistema se forma por la agregación de tres dimensiones: i) competencia (de los recursos humanos), que alude a la eficacia con que se aseguran, en el empleo público, niveles adecuados de cualificación profesional; ii) eficacia incentivadora, que refleja el grado en el que las políticas y prácticas de gestión de las personas contienen estímulos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio; iii) flexibilidad, que es el grado en que dichas políticas y prácticas facilitan la adaptación de las organizaciones públicas a los cambios y la puesta en marcha de innovaciones.

| CAPACIDAD FUNCIONAL | No. | PUNTO CRÍTICO  | PUNTUACIÓN |
|---------------------|-----|--|------------|
|                     |     |  | 2014       |
| Competencia         | 5   | La tecnificación de los miembros del CGP es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición del cuerpo. | 5          |
|                     | 9   | Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto.                                  | 5          |

|                                     |    |   |   |
|-------------------------------------|----|---|---|
|                                     | 12 | La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.  | 5 |
|                                     | 19 | La estructura de retribuciones (salariales y no salariales) es adecuada para atraer, motivar y retener a los gerentes dotados con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa e instituciones (nacionales, regionales y locales) solicitan.                                   | 4 |
| <b>Eficiencia<br/>incentivadora</b> | 24 | La formación y/o capacitación del gerente público apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad de la organización receptora para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.   | 4 |
|                                     | 16 | La Gerencia de Desarrollo del CGP define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado de los gerentes, acordes con las prioridades y estrategia de las organizaciones receptoras. En consecuencia, los gerentes designados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados. | 4 |
|                                     | 17 | A lo largo del ciclo de gestión, la Gerencia de Desarrollo del CGP sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de los gerentes, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.  | 4 |
|                                     | 18 | El rendimiento de los gerentes es evaluado por la Gerencia de Desarrollo y/o Autoridad Nacional de Servicio Civil, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado.   | 4 |
|                                     | 21 | Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en los gerentes públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.   | 4 |
|                                     | 23 | Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias.   | 3 |
| <b>Flexibilidad</b>                 | 7  | El diseño de los puestos gerenciales obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas o institucionales del país. | 4 |
|                                     | 13 | Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de gerentes públicos.  | 4 |
|                                     | 15 | Existe la posibilidad de rescindir la relación de empleo de los gerentes públicos por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos gerenciales.  | 4 |

El subíndice de la *Competencia* es el mejor valorado, pues la competencia es un punto fuerte del Cuerpo ya que su composición se trata de un selecto grupo de cargos que tiene un efecto profesionalizado en condiciones de permear hacia otros niveles y mejorar la tecnificación general del conjunto. Los perfiles identifican un elenco de competencias que tienen en cuenta para el titular del puesto. Asimismo respecto a las retribuciones salariales y no salariales, hubo una mejora la cual se posiciona como atractiva y motivadora, sin embargo, todavía hay una diferencia significativa con los sueldos en puestos similares en el sector privado.

Sobre la *Eficiencia Incentivadora* las capacitaciones no solamente fueron dirigidas a los gerentes, sino también al equipo que lo acompaña a fin de tener un “efecto multiplicador”. SERVIR definió estándares (Convenio de Asignación del Gerente Público) esperados y aplicó evaluaciones de desempeño con la finalidad de lograr y mantener un alto nivel de rendimiento de los GPs. Por un lado los estímulos fueron un componente para generar competitividad, continuidad y satisfacción del GP en el ejercicio de sus funciones. Si bien el CGP no existe el formato de carrera, la promoción busca lograr la continuidad del gerente en el Cuerpo.

Por su lado, en el subíndice de *Flexibilidad* los puestos que ocuparán los gerentes es evidentemente dúctil ya que se definieron por la demanda y se rigen por las decisiones de las entidades demandantes, pero no tienen restricciones legales y formales excesivas. Hay un marcado énfasis en diseñar los puestos según criterios de gestión y además el Cuerpo está diseñado para actuar de forma transversal a la administración pública de modo tal de poder cubrir prioridades de gestión en las diversas entidades públicas. No se ha visto rescisión de contrato por razones técnicas y/o económicas, sino más bien por la no renovación de convenios.

### Capacidad Integradora (CI)

Evalúa la eficacia con que el sistema de servicio civil parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad. Se relaciona con cuatro Puntos Críticos.

| ÍNDICE                       | Nro. | PUNTO CRÍTICO   | PUNTUACIÓN |
|------------------------------|------|---|------------|
|                              |      |   | 2014       |
| <b>Capacidad integradora</b> | 27   | La Gerencia de Desarrollo del CGP se ocupa de conocer el clima laboral de los gerentes, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.   | 4          |
|                              | 28   | La Gerencia de Desarrollo del CGP dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los gerentes en el proyecto de SERVIR. | 4          |
|                              | 29   | Las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación del adversario.                                  | 4          |
|                              | 30   | El grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o por la contundencia de los medios utilizados.                                  | 5          |

Este índice de Capacidad Integradora tiene el mayor puntaje (85). Los niveles y plataformas de integración y comunicación hizo que los seguimientos sobre el desempeño y el clima laboral del GP en sus entidades sea monitoreado periódicamente (está avanzando progresivamente), así conociendo la satisfacción e insatisfacción de las entidades receptoras. Por otro lado, SERVIR ha desarrollado un efectivo sistema de relación laboral avanzado en generación de un estado de membresía de los gerentes

respecto al Cuerpo, las reuniones de trabajo, las redes y capacitaciones ha generado lazos importantes al respecto. Asimismo, si bien las negociaciones son uno a uno (gerente-SERVIR) se ha elevado a la GDCGP una iniciativa de Asociación de GPs, la cual dista de tónica sindicales, por lo menos esa es la versión preliminar. En efecto el grado de conflictividad ha sido nulo.

### **Índices del CGP en comparación con el Servicio Civil Peruano (puntajes comparativos)**

Entre los años 2011 y 2015 el Perú avanzó más que el promedio de países de América Latina en la gestión de RRHH. Según el último diagnóstico del BID, el Perú avanzó de 29 a 41 puntos sobre una escala de 100, o 12 puntos en 4 años (a modo de referencia, América Latina avanzó 8 puntos en 10 años). (Gobernarte, 2015) Sin duda, una parte importante de este avance se debe a la nueva LSC, aprobada en 2013, que ha sido un paso en la dirección correcta y desde luego también al buen desempeño del CGP como cuadro de directivos profesionalizado, que se expandió a más instituciones y ha tenido un impacto positivo en mejorar la ejecución presupuestaria (uno de sus principales objetivos), especialmente en los gobiernos subnacionales.

Sin embargo, si efectuamos una comparación entre los puntajes del CGP y el servicio civil peruano, podemos notar el contraste y la evidencia que lo mejor que tuvo en los últimos años el servicio civil peruano fue la funcionalidad del Cuerpo. La creación de este último permitió tener un impacto positivo en los índices, es por ello que en una escala de 100, en el índice de Eficiencia hay una diferencia de 40 puntos entre el CGP y el servicio civil peruano, en Mérito hay una divergencia de 27 puntos, Consistencia Estructural de 37 puntos, Capacidad Funcional 46 puntos y Capacidad Integradora 60 puntos, siendo este último el que manifiesta una gran disparidad.<sup>65</sup>

Estos números no hacen más que reflejar la progresiva maduración del sistema de gestión de los RR.HH en el gobierno peruano. Con una estrategia gradualista en su etapa inicial, se logró la alienación de los intereses de los actores, la acumulación de capacidades técnicas y del capital político necesario para el diseño y la promulgación de instrumentos que permitan regular el empleo público y en especial el segmento directivo. En efecto, el CGP refleja fehacientemente los principios de mérito, competencia y flexibilidad establecidos por la Carta Iberoamericana de la Función Pública, las mismas que fueron trasladadas a la nueva LSC.

Además este contraste expone que a pesar que los puntajes del servicio civil peruano tuvieron avances sustanciales respecto al diagnóstico del 2004 (pues no se debe olvidar que, como mencionó inicialmente, el Perú estuvo posicionado por el BID en el puesto 17 de 21 países en el año 2004) hay una diferencia bien marcada del Cuerpo, principalmente respecto a la planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, desarrollo, rendimiento, compensación e incluso organización de la función de los recursos humanos y gestión de relaciones humanas y sociales. El hecho que el Cuerpo sea un universo pequeño y manejable hizo que se distinga del entramado y complejo

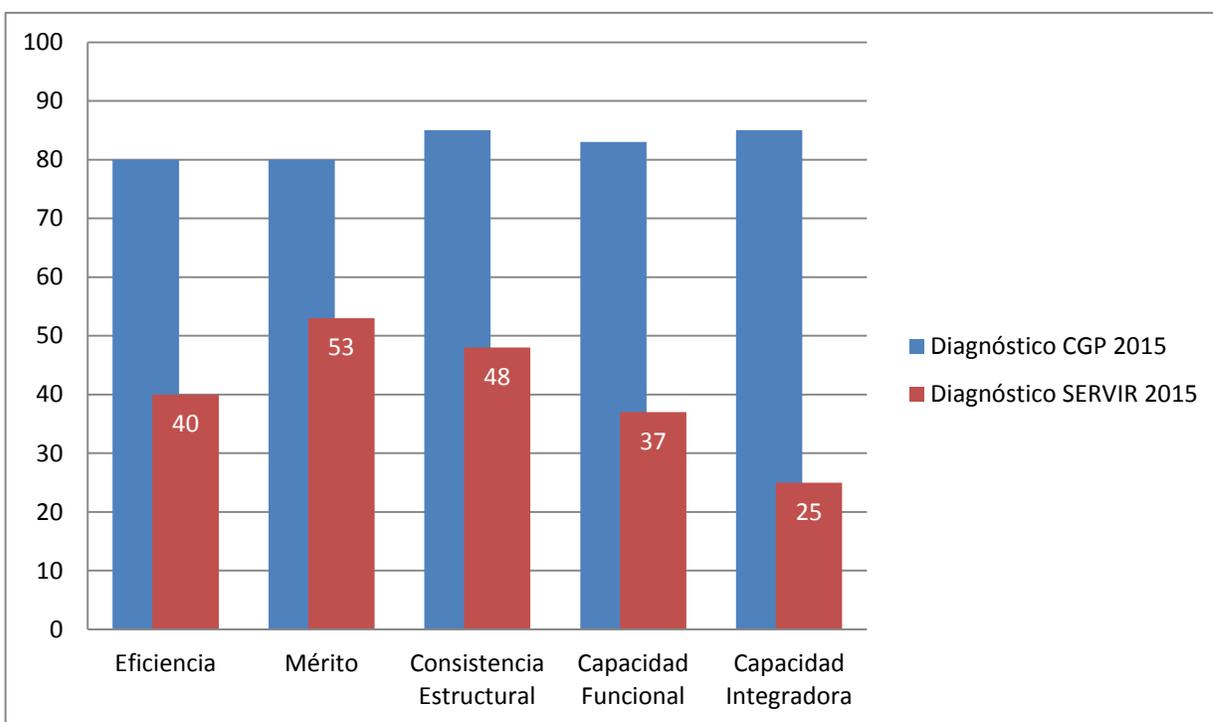
---

<sup>65</sup> Hay que considerar que el Diagnóstico del BID 2015 se efectuó bajo 33 Puntos Críticos y el nuestro bajo 32 puntos adaptados eminentemente al CGP.

servicio civil peruano, de esta forma, se concluye que en promedio hay una significativa diferencia entre los puntajes del CGP y servicio civil, poniendo en manifiesto que el Perú ha sido uno de los países de la región con mayores avances en el desarrollo de su servicio civil en los últimos años, esto en gran medida, gracias al accionar del CGP. (Véase Figura N° 28)

Así, el Cuerpo es un ejemplo de cómo un sistema que buscó tener resultados a corto plazo puso en marcha un esquema gerencial que mitigó la incapacidad técnica e institucional de los organismos estatales y además ayudó a implementar políticas más globales, como es la nueva LSC. Este evento ganó lugar en la agenda política de un gobierno y activó un proceso de profesionalización basado inicialmente en pocos pilares que sin embargo resultaron estratégicos (Cortázar & Lafuente, 2014)

**Figura N° 28 Índice comparativo del CGP y el Servicio Civil del Perú**



Fuente: Elaboración propia en base a Iacoviello, 2015

| Índice                          | Puntaje CGP | Puntaje Servicio civil |
|---------------------------------|-------------|------------------------|
| <b>Eficiencia</b>               | <b>80</b>   | <b>40</b>              |
| <b>Mérito</b>                   | <b>80</b>   | <b>53</b>              |
| <b>Consistencia Estructural</b> | <b>85</b>   | <b>48</b>              |
| <b>Capacidad Funcional</b>      | <b>83</b>   | <b>37</b>              |
| <b>Capacidad Integradora</b>    | <b>85</b>   | <b>25</b>              |

## 2.3. Tabla de Síntesis

En esta parte presentaremos de manera resumida, comparaciones que nos evidencian el progreso del CGP del Perú.

### 2.3.1. Tabla de síntesis comparativa.

#### Cuadro de Síntesis.

| Temática           | Situación 2008   | Situación 2014   |
|--------------------|--|--|
| <b>Contexto</b>    | <p>-Tercer año de gobierno del Presidente de la República, Alan García Pérez (periodo 2006-2011) en un clima de estabilidad política.</p> <p>-Se transita la senda del reordenamiento y crecimiento económico esto como efecto del incremento del comercio exterior (TLCs) y la prudencia fiscal.</p> <p>-A nivel social se registra una importante baja del nivel de pobreza pero sin modificar la estructura social y continúan los conflictos sociales.</p> <p>-Luego de varias postergaciones, la modernización del Estado entra en la agenda y se dan los primeros pasos de la reforma del servicio civil, la cual es impulsada a través de los Decretos Legislativos (el Ejecutivo es facultado por el Congreso) y se establecen las bases para la continuidad de la estrategia incrementalista. Se crea el SERVIR y el CGP.</p> | <p>-Se inicia el penúltimo año del mandato presidencial de Ollanta Humala Tasso (periodo 2011-2016) en democracia plena.</p> <p>-Se consolida la situación macroeconómica, con una económica: el crecimiento del PIB real para el 2014 fue del 2,4%, y la inflación contenida, del 3,22%. Sin embargo, continúan los conflictos sociales, principalmente por temas ambientalistas.</p> <p>-El buen desempeño económico del Perú hace que la inclusión social sea una determinante del gobierno a fin de cerrar las brechas de desigualdad social. El problema de inseguridad ciudadana entra en la agenda de Estado.</p> <p>-El 2013 como parte del proceso incrementalista de la modernización del Estado, se promulga la nueva Ley de Servicio Civil (LSC), en medio de protestas y movilizaciones de trabajadores estatales del país (principalmente de servidores nombrados o de "planta")</p> |
| <b>Marco Legal</b> | <p>-En el marco de las atribuciones legislativas delegadas al Poder Ejecutivo, se aprueban paquetes legislativos para abordar diversos aspectos del sistema de servicio civil y descentralización.</p> <p>- A través del D. Leg. 1023 se crea la Autoridad Nacional de Civil (SERVIR) organismo técnico y especializado de RR.HH del Perú.</p> <p>-A través del D. Leg. 1024 se crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP).</p>  | <p>-El 2012 se emite el DS 117-2012-PC que modifica el ROF de SERVIR (reemplazando al DS 014 -2010.PCM y al DS 062-2008-PCM)</p> <p>-El 2012 a través del DS 079-2012-PCM se crea la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) como órgano de línea de SERVIR</p> <p>-En julio 2013 se aprueba la Ley 30057, conocida como la nueva Ley de Servicio Civil (LSC), un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicio en las entidades públicas del Estado.</p>   |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En setiembre de 2008 se emite el DS 062-2008-PCM aprobando el primer Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de SERVIR.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-En junio 2014, se aprueba el Reglamento General de la Ley de Servicio Civil (N°30057) tomando y adecuando muchos elementos del CGP.</li> </ul>   |
| <b>Planificación</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Antes la planificación estaba centrada en la gestión presupuestaria, con la creación de SERVIR se inicia de manera débil la planificación estratégica efectuando planes sobre las necesidades de las entidades con la ayuda de consultoras y expertos externos.</li> <li>- Se establece el Régimen Especial del CGP y se programa la primera convocatoria, siendo ejecutada el 2009.</li> <li>-Se dan mejores perspectivas de profesionalización como base de una mejor planificación. Sin embargo los sistemas de información del Cuerpo son insipientes.</li> <li>-Se proyecta que en 10 años el Cuerpo debe asignar 350 GPs en entidades de los niveles nacional, regional y local.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La planificación es estructura y es manejada por la Gerencia de Desarrollo del CGP como órgano de línea de SERVIR.</li> <li>- Los sistemas de información son los mejores del servicio civil peruano, se puede saber las asignaciones y disponibilidades a través de oportunos sistemas de información.</li> <li>- En el 2014 SERVIR cubre a más de 350 GPs disponibles, (cifra inicialmente planificada).</li> <li>- La mayoría de gerentes tienen grado académico de magister y especialización y el Cuerpo enfrenta el desafío de la expansión de su modelo en la nueva LSC.</li> </ul> |
| <b>Organización del Trabajo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Había herramientas (ROF y MOF) pero eran una mera informalidad legal sin ninguna utilización</li> <li>- No había uso de las herramientas de definición de perfiles de puestos y postulantes recién el 2009 se contrató a una consultora para que efectuó el diseño y definición de los perfiles del CGP. No había experiencia institucional al respecto.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hay nuevas pautas legales, metodologías y herramientas, si bien su implementación recién está comenzando. A partir del 2011 a la fecha, SERVIR a través de la GDCGP elabora nuevos perfiles usando nueva metodologías más estructuradas y actualizadas. (El perfil general de los GPs tiene vigencia 2012-2015)</li> <li>-Continúa la mejora en los procesos de diseño de puestos y definición de perfiles en el Cuerpo y la clara definición de perfiles de puestos y postulantes actúa como una “buena práctica” para la nueva LSC.</li> </ul>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Gestión del Empleo</b></p>         | <p>-Es general la práctica clientelar en los puestos gerenciales. Muy pocas entidades del Estado cuentan con un proceso de selección meritocrático y la gran mayoría no tienen un mecanismo para seleccionar a profesionales meritocráticamente.</p> <p>-No hay concursos para acceder a los puestos.</p> <p>-El mérito y competencia no son criterio de selección en las entidades del Estado.</p> <p>- Se carece políticas de movilidad y flexibilidad.</p>                | <p>-A pedido de las entidades, se asigna GPs calificados a través de concursos abiertos y transparentes. Hay un proceso meritocrático en funcionamiento con todas las garantías y un gran número de entidades del Estado pueden solicitar a GP que han pasado por este proceso. Hay premio y nominaciones que respalda ello.</p> <p>-Se desarrolló competencias transversales y de mayor flexibilidad y se mejora el grado de apertura y difusión del reclutamiento.</p> <p>-Hay evidente percepción general de reducción de la discrecionalidad y el clientelismo.</p> |
| <p><b>Gestión del Rendimiento</b></p>    | <p>-Legalmente se contempla la evaluación de desempeño pero en la práctica ésta no se lleva a cabo en la gran mayoría de los casos.</p> <p>-Se carece de estándares de evaluación y objetivos de desempeño contra los cuales evaluar.</p> <p>-La creación del CGP supone un fuerte impulso a la evaluación del rendimiento. Hay expectativas.</p>  | <p>-Desde la puesta en marcha del Convenio de Asignación del Gerente es un paso adelante para una evaluación sistemática, obligatoria y continua del rendimiento con base en compromisos de conducta y metas. Hay algunos resultados sobre el ciclo de gasto de algunas entidades.</p> <p>-Las buenas prácticas respecto al seguimiento y la evaluación por resultados han creado cierta cultura de evaluación, y ya se han aplicado en otros sistemas administrativos del país.</p>  |
| <p><b>Gestión de la Compensación</b></p> | <p>- Los salarios tienen baja competitividad externa, en especial en la carrera administrativa.</p> <p>-No hay incentivos salariales y extra salariales para lograr esfuerzo, alto rendimiento y aprendizaje.</p> <p>- Las escalas remunerativas no están basadas en valoración del puesto (complejidad del puesto, experiencia requerida, etc.)</p> <p>-Con la creación del CGP recién se empieza a proyectar una estructuración adecuada de la escala salarial del GP.</p> | <p>-La compensación en el CGP es cofinanciada por SERVIR y la entidad de destino, para capturar profesionales altamente competentes.</p> <p>-Se tiene escala remunerativa para los GPs, que parte de la valorización del puesto e incorpora criterios como complejidad de la asignación, historia salarial, etc.</p> <p>-Con la finalidad de atraer y motivar a profesionales calificados se genera un aumento del salario del GP (máximo 18 mil 500 nuevos soles y mínimo 7 mil nuevos soles)</p>  |
|  | <p>-No existe una oferta sistematizada de capacitación y formación en el</p>   | <p>-El CGP tiene reuniones anuales donde se comparten experiencia y conocimientos con los gerentes y sus</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Gestión del Desarrollo</b></p>                               | <p>segmento directivo de la administración pública.</p> <p>-No estaba identificada los temáticas (a reforzar) en las entidades.</p> <p>-No están institucionalizadas reuniones donde se comparten experiencias de los directivos del Estado</p>  | <p>equipos sobre determinadas temáticas (OSCE, inversión pública, etc.)</p> <p>-Se da nuevo impulso a la formación con la creación de la ENAP, dependiente de SERVIR.</p> <p>-La oferta de capacitación es todavía heterogénea en su calidad, costo, duración, contenidos y modalidad.</p>  |
| <p><b>Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales</b></p>         | <p>-Hay inexistencia de políticas de clima organizacional y de comunicación.</p> <p>-A su vez, prevalecen los mecanismos informales de negociación en las entidades del Estado.</p> <p>-No existe asociación y/o organización de los gerentes con tónicas sindicales.</p>                            | <p>-No se reportó ningún conflicto laboral de los GPs (relevante) durante los seis años.</p> <p>-Sigue sin estar generalizada la evaluación periódica de clima en las instituciones (aunque en una directiva de SERVIR se ha previsto el proceso de Cultura y Clima Organizacional).</p> <p>-Se consolidó el rol del Tribunal del Servicio Civil respecto a procesos éticos y disciplinarios del GP.</p> <p>-La negociación laboral es uno a uno (gerente- SERVIR), pero se ha presentado un proyecto de conformación de Asociación de Gerentes Públicos.</p> |
| <p><b>Análisis organizativo de la función recursos humanos</b></p> | <p>-La competencias y funciones de SERVIR recién se definía (estaban en el papel)</p> <p>-No hay un marco de interacción respecto a la función de los RR.HH entre SERVIR, la PCM y el MEF.</p> <p>-Antes del 2008 el Perú está posicionado por el BID en el puesto 17 de 21 en su Servicio Civil</p> | <p>-SERVIR ganó una buena imagen y prestigio por las buenas prácticas del CGP. Su legitimidad y reconocimiento ha ido en ascenso.</p> <p>- Hay una mayor articulación con el MEF y con la PCM, a través de su representación en el Consejo Directivo de SERVIR.</p> <p>-En el 2015 el BID resalta el gran avance en el servicio civil peruano considerando que el CGP y la creación de la entidad reguladora constituían grandes avances que permitió duplicar el puntaje de los índices de calidad del servicio civil</p>                                    |

## 2.4. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Para lograr una mayor eficiencia del Estado, el Perú invirtió en sus instituciones considerando que el mayor activo son las personas que las componen. Así, la modernización del Estado no fue tomada como política de gobierno sino como una política de Estado, durante los gobiernos de Alan García y Ollanta Humala se han desplegado iniciativas legales y políticas decisivas para afianzar el proceso de la gran reforma de servicio civil del Perú con la finalidad de ordenar y proyectar el empleo público en un sistema moderno.

En efecto, el CGP en sus seis años de funcionamiento como “laboratorio” ha tenido una expansión cualitativa y cuantitativa, con 15 convocatorias y más de 500 gerentes integrados, se ha consolidado tempranamente como el mejor instrumento de la reforma, evidenciando con sus buenas prácticas el avance de los indicadores de calidad de servicio, gestión por resultados y el inicio de la profesionalización del segmento directivo en todos los niveles de gobierno. Es más, ha influido fuertemente en la regulación de los directivos públicos en la nueva LSC: en el proceso de selección por concurso abierto, en la gestión de competencias, en su relación contractual (es por tres años renovables), en su continuidad (dependerá de la evaluación de desempeño y cumplimiento de metas). Es decir el Cuerpo dejó una huella bien marcada en la LSC.

Además los resultados de nuestro estudio evidencian el progreso positivo del CGP en la administración pública nacional, los altos puntajes que contienen los subsistemas congregados en los Índices bajo la metodología aplicada, están asociados al desarrollo ascendente en planes y estrategias adaptativas y acertadas. Es por ello que la Capacidad Integradora (85) y la Consistencia Estructural (85) son los índices mejor valorados, esto principalmente por las relaciones laborales orientadas a la concertación y además por una efectiva coherencia estratégica, una consistencia directiva por el órgano rector y la consistencia de los procesos respecto a la clasificación, información y decisiones relativas al salario de los GPs.

Por su lado el índice de Capacidad Funcional (83) a pesar de estar a una escala menor de los índices mencionados, el subíndice de Competencia tiene el mayor puntaje de todos los subíndices de la metodología, todos sus Puntos Críticos sí corresponden o se acercan a la realidad del CGP, no era para menos, ya que la competencia junto al mérito han sido las bases principales para la incorporación de los gerentes al Cuerpo y la definición y ajustes de los perfiles ha permitido seleccionar mejores profesionales y obtener óptimos resultados.

Respecto a los índices de Mérito (80) y Eficiencia (80) quedan ligeramente atrás porque sus prácticas correspondiente al acceso, el proceso, evaluación y seguimiento de los GPs han sido buenas, sin embargo la parte final del proceso (la asignación) no ha dependido del esfuerzo del SERVIR, sino de las decisiones de las entidades demandantes. Respecto a este último, se determina que la desvinculación laboral del GP es a causa de la falta de institucionalización en los gobiernos regionales y algunas

entidades del Estado, esta acción tuvo como consecuencia la vulneración de la normal ejecución de los convenios pactados. Esta falta de institucionalización se pone de manifiesto especialmente ante los cambios de gestión (color político) y esta es una de las principales causas de rescisión de contrato de los GPs y esto tuvo como consecuencia que se pierda presencia y afecte la continuación de los progresos del CGP en la entidad, y desde luego esto afecta en la medición del impacto y resultados en el mejoramiento de la gestión de las entidades atendidas.

Otro aspecto que revela este estudio es que el CGP demostró que la meritocracia sí puede funcionar en el sector público peruano. Los procesos de selección realizados se caracterizaron por ser altamente meritocráticos, jornadas donde se priorizaron la capacidad técnica, habilidades, experiencia y valores de los seleccionados. No se ha reportado ninguna denuncia política y/o legal que manifieste que un gerente fue incorporado por una razón distinta a la meritocracia, esto fue posible a la minuciosa preocupación de SERVIR por la transparencia y las buenas prácticas.

La imagen institucional y membresía de SERVIR ha ido en ascenso, principalmente por el desempeño del CGP, en consecuencia la gestión del empleo, rendimiento y compensación se ha visto fortalecida por la mejor calidad de los reclutamientos y concursos, así como también por una mayor flexibilidad, trabajo por resultados y buenas remuneraciones. En este sentido el Cuerpo ha tenido un trabajo significativo, por ello, de a poco va transmitiendo la percepción de que los cambios de gobierno no significan en sí mismos una amenaza para la estabilidad del empleo público, como sucedió en épocas pasadas. Ahora el Estado se jacta de tener una masa especializada que puede atacar en corto plazo las necesidades (en cuanto a capacidades directivas y toma de decisiones) de las entidades que demanden el servicio.

Otro aspecto relevante que hay que considerar es que todavía queda componentes por mejorar, por ejemplo, en cuanto al impacto del GP en una entidad, ya que aún hay discusiones en torno al efecto que tiene la labor del gerente en los ciclos de ejecución presupuestal. Falta evidenciar a través de estudios precisos y explícitos la causa – efecto de la relevancia del trabajo del gerente respecto a las metas asignadas, demostrarlo supondrá multiplicar el interés por la demanda. Asimismo, respecto al clima laboral y gestión por resultados, no se cuenta con una data de los servidores que acompañan a los gerentes y esto hace difuso el real impacto y satisfacción no solamente de los gobernantes o superiores del gerente, sino de su entorno mismo. El Cuerpo en casi todo va bien, “en reclutamiento, asignación, formación, compensación, pero el seguimiento y evaluación siempre van rezagados” (Entrevista a Iacoviello, 2015)

Por último, se concluye que el CGP ha cumplido con su tarea, en honor a la ley, ahora queda dar el gran salto: expandir su modelo a cerca de 28 mil directivos a nivel nacional. Si bien desde su creación se estableció como un régimen de carácter transitorio, fue precisamente eso, el instrumento antecesor de la gran reforma que permite tomar lo bueno y mejorar lo malo para una instancia más global. Los ajustes y modificaciones que se efectuaron desde la primera convocatoria hasta la actualidad ha dejado muchos aprendizajes, pero estas permitirán que incidan fuertemente en la mejora de la gestión y en la producción de resultados hacia a sociedad civil, que es el fin supremo de toda política pública.

## Recomendaciones

El desafío más grande y vigente del CGP es constituir de manera explícita un plan estratégico donde se determine el traslado de este sistema exitoso a uno más general, este cambio se tiene que hacer sin perder lo bueno que ha demostrado este sistema. Los plazos deben determinarse y conformarse los equipos y funciones de trabajo, así como fortalecer la organización de la GDCGP con la finalidad de dar espacios para la planificación del desarrollo, ya que hasta el cierre del estudio el equipo a cargo de las actividades está orientado netamente a la ejecución operativa de las acciones requeridas por la selección, asignación y seguimiento de los profesionales, lo cual constituye un ámbito de su responsabilidad, pero se advierte que no cuentan con tiempo para actividades estratégicas como la planificación del crecimiento, el desarrollo organizacional u otras actividades que contribuyan a posicionar al CGP. Se viene una monumental tarea y hay que destinar recursos y capacidad para cumplir los objetivos.

Además, para fortalecer la eficiencia y la obtención de resultados concretos, se debe mejorar el proceso de evaluación y seguimiento de los GP, para ello se debe promover la reactualización de la plataforma tecnológica que brinde soporte funcional y seguridad a la aplicación y a los datos. Es necesario que la solución tenga un nivel de conectividad que garantice una operación fluida y comunicación (feedback) permanente entre los integrantes del Cuerpo y los representantes administrativos y/o políticos de las entidades demandantes. Se tiene que continuar invirtiendo en la realización de estudios para determinar la causa-efecto del GP y su correlación con el ciclo de gasto a fin de obtener una metodología que evidencie la atribuibilidad de la ejecución presupuestal y tener datos e indicadores de desempeño más concretos.

Si bien a nivel de la administración pública SERVIR ganó prestigio, también se debe trabajar en fortalecer la imagen del directivo público ante la sociedad civil a través de estrategias de comunicación focalizadas e integrar el marketing institucional en los planes estratégicos de la institución. Se debe implementar elementos comunicacionales informando los objetivos, beneficios y ventajas del directivo público en una entidad para la obtención de resultados, esta debe establecerse principalmente con la finalidad de que sean las organizaciones civiles quienes presionen a sus autoridades políticas la demanda de directivos públicos como respuesta a la politización de puestos claves en determinadas instancias de gobierno. Se debe brindar información objetiva de avances y resultados que contribuyan a difundir la idea que se puede confiar en un organismo eminentemente meritocrático.

Por otro lado, se tiene que asegurar la continuidad de las buenas prácticas y modelos, ya que por más que se pase a una instancia global a través de la nueva LSC, se debe mantener los esquemas de trabajo, pues no debe olvidarse que hay demandas hacia el Cuerpo de sectores ajenos a la LSC, como educación, salud y justicia. Por lo que es importante resguardar este ámbito aun cuando avance la profesionalización del nivel directivo o en todo caso se tiene que calibrar con prudencia los procesos e instrumentos con los que se trabaje la incorporación y el seguimiento del desempeño de los GPs, en otros regímenes laborales.

Si bien SERVIR a través del CGP busca mejorar el insumo (segmento directivo) con el objetivo de mejorar así, el producto final (mejor servicio y eficiencia/eficiencia en la inversión y gasto público) olvidando que la producción de servicios estatales de calidad requiere, además de un buenos directivos, de buenos servidores públicos, tecnologías de información y comunicaciones e infraestructura física adecuada. No se ha visto diagnóstico alguno de las entidades que solicitan a los gerentes si cumplen con ciertos estándares, por ello recomendamos efectuar diagnósticos de las entidades demandantes con la finalidad de establecer herramientas y equipos con que se cuenta para el fiel cumplimiento de las metas y objetivos.

Por último, para que todo lo anterior sea posible y haya políticas más ambiciosas, resulta crucial sostener una interacción institucional en la agenda pública la reforma del servicio civil, lo cual implica para SERVIR un trabajo de permanente interacción y generación de alianzas y convenios, principalmente con el MEF y con la Secretaría de la Gestión Pública de la PCM, pero también con las máximas autoridades de las instituciones y con actores externos que puedan resultar en aliados eficaces para este propósito. También con instituciones académicas y organismos internacionales a fin de fortalecer el desarrollo del CGP.

## Bibliografía

- Iacoviello, M., & Essayag, S. (2011). *www.mercedesiacoviello.files.wordpress.com*. Recuperado el 2015, de <https://mercedesiacoviello.files.wordpress.com/2014/07/iacoessaypnud2011.pdf>
- Ramírez Brouchoud, M. F. (Junio de 2009). *Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management*. Obtenido de [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co): [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-51672009000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-51672009000100006&script=sci_arttext)
- Restrepo Medina, M. A. (2009). *www.dialnet.unirioja.es*. Recuperado el 2015, de [http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3224477.pdf&ei=CPk\\_VdGILrjsATOq4HwCw&usg=AFQjCNF0mBFmEyuWLJrsnfls1nOPT\\_srNA&sig2=mShCVbBUDlBzzmU958OGaA](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3224477.pdf&ei=CPk_VdGILrjsATOq4HwCw&usg=AFQjCNF0mBFmEyuWLJrsnfls1nOPT_srNA&sig2=mShCVbBUDlBzzmU958OGaA)
- America Económica. (29 de diciembre de 2003). *www.americaeconomica.com*. Recuperado el 2015, de [www.americaeconomica.com](http://www.americaeconomica.com): <http://www.americaeconomica.com/numeros4/245/noticias/mecaetoledolu.htm>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Mejoramiento del Servicio de Información Presupuestaria de Planillas del Sector Público*. BID, Washington.
- BID. (Febrero de 2007). *www.iadb.org*. Recuperado el 2015, de [www.iadb.org](http://publications.iadb.org/handle/11319/5585?locale-attribute=es): <http://publications.iadb.org/handle/11319/5585?locale-attribute=es>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2015). *www.clad.org*. Recuperado el 2015, de [www.clad.org](http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view): <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>
- Corrales Angulo, A. (2012). *Aportes del Cuerpo de Gerentes Públicos a la reforma del servicio civil del Perú*. Recuperado el marzo de 2015
- Corrales Angulo, A. (2013). *Los Directivos Públicos en la Reforma del Servicio Civil Peruano*. Diapositivas, Gerencia de Desarrollo de la Gerencia de Desarrollo, Brasilia.
- Corrales Ángulo, A. (2014). Balance de la Experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos del Perú. Quito.
- Corrales, A. (2012). *Aportes del Cuerpo de Gerentes Públicos a la reforma del servicio civil del Perú*. Recuperado el marzo de 2015
- Cortázar Velarde, J. (2013). *Reformas institucionales: La iniciativa de reforma del servicio civil peruano* (Vol. 500). Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Cortázar Velarde, J. C. (11 de Febrero de 2013). *www.gobernabilidad.org.pe*. Recuperado el 2015, de [www.gobernabilidad.org.pe](http://www.gobernabilidad.org.pe): [http://www.gobernabilidad.org.pe/buen\\_gobierno/galleries/198749029\\_055-Memoria%20Seminario%20Modernizacion.pdf](http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/198749029_055-Memoria%20Seminario%20Modernizacion.pdf)
- Cortázar, J. C., & Lafuente, M. (2014). *Una Década de Reformas de Servicio Civil en América Latina*. Washington: BID.
- Echevarria, K. (2003). *La Modernización del Estado y Reforma del Servicio Civil: Fortalecimiento Democrático*. Washington: BID.

- Echevarría, K., & Mendoza, X. (2009). *www.ccee.edu.uy*. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmdes/Material/2009-08-19-%20Especificidad%20Gestion%20Publica%20-koldo2-S.pdf>
- El Comercio. (02 de Marzo de 2009). Alejandro Toledo asegura que el Congreso debió aprobar el TLC con Chile. *El Comercio*.
- Gobernarte. (27 de Agosto de 2015). <http://blogs.iadb.org/gobernarte>. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de <http://blogs.iadb.org/gobernarte>: <http://blogs.iadb.org/gobernarte/2015/08/27/4-anos-no-es-nada-peru-avanza-en-el-desarrollo-de-su-servicio-civil/>
- GOVERNA. (2012). *www.servir.gob.pe*. Recuperado el 2015, de [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe): <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Gerentes-Publicos/Informe-Governa-Evaluaci%C3%B3n-CGGPP.pdf>
- Hintze, J. (2011). *"El servicio civil como sistema política" Ensayo a ser presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD en Paraguay*. Asunción.
- Iacoviello, M. (2011). *Diagnóstico Servicio Civil del Perú*. Washington: BID.
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Washington: BID.
- Instituto Nacional de Administración Pública de España. (s/f). *www.inap.es*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de [www.inap.es](http://www.inap.es): <http://www.inap.es/que-es-el-cuerpo-de-gestion-de-la-administracion-del-estado>
- Lavanderos, R. (2006). "Análisis y propuesta para la elaboración de perfil del directivo público chileno" . *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 79-102.
- Llano, M., Strazza, L., & Iacoviello, M. (2011). *Profesionalización de la Alta Dirección Pública en América Latina: Algunas Experiencias Comparadas*. Sexto Congreso Argentino de Administración Pública, Resistencia, Argentina.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Barcelona: BID.
- Losada, C. (1999). *¿De burocratas a gerentes?* Washington: BID.
- Matos Iberico, D. (2011). *Sistematización de la Experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos*. Lima: USAID.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Paidós.
- Pereira Bresser, L. (1998). *Reforma del Estado en los años noventa: lógica y mecanismos de control*. Obtenido de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3467348?uid=380460051&uid=3737784&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=3&uid=16733688&uid=67&uid=62&sid=21106188542841>
- Presidencia de Consejero de Ministros. (s/f). *www.pcm.gob.pe*. Recuperado el agosto de 2015, de [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe): <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/archivo/inap.htm>
- Radio Programas del Perú. (20 de Julio de 2011). *www.rpp.com.pe*. Recuperado el 20 de agosto de 2015, de [www.rpp.com.pe](http://www.rpp.com.pe): [http://www.rpp.com.pe/2011-07-26-alan-garcia-se-despide-dejando-un-crecimiento-economico-del-7-noticia\\_388439.html](http://www.rpp.com.pe/2011-07-26-alan-garcia-se-despide-dejando-un-crecimiento-economico-del-7-noticia_388439.html)
- Ramírez, M. F. (Junio de 2009). *Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management*. Obtenido de [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co): [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-51672009000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-51672009000100006&script=sci_arttext)

- SERVIR. (2015). *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Documento de Trabajo N°1-2015, Autoridad Nacional de Servicio Civil, Lima.
- SERVIR, M. I. (s.f.). *www.servir.gob.pe*. Obtenido de *www.servir.gob.pe*
- Subirats, J. (2008). *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Madrid: Ariel.
- V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública. Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: CLAD - NU (DESA).

## Anacrónimos y abreviaciones

|          |   |
|----------|---|
| BID      | Banco Interamericano de Desarrollo  |
| CAS      | Contrato Administrativo de Servicio   |
| CEPLAN   | Centro de Nacional de Planeamiento Estratégico  |
| CGP      | Cuerpo de Gerentes Públicos   |
| COSEP    | Consejo Superior del Empleo Público   |
| CPP      | Constitución Política del Perú  |
| CTS      | Compensación por Tiempo de Servicio   |
| D. Leg.  | Decreto Legislativo   |
| DGPM     | Dirección General de Programación Multianual del Sector Público                                 |
| DS       | Decreto Supremo   |
| ENAH0    | Encuesta Nacional de Hogares  |
| ENAP     | Escuela Nacional de Administración Pública (institución)  |
| ESAP     | Escuela Superior de Administración Pública  |
| FF.AA    | Fuerzas Armadas   |
| GDCGP    | Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos  |
| GL       | Gobierno Local  |
| GP       | Gerente Público   |
| GR       | Gobierno Regional   |
| GRADE    | Grupo de Análisis para el Desarrollo  |
| GRH      | Gestión de Recursos Humanos   |
| INDECOPI | Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. |
| INEI     | Instituto Nacional de Estadística e Informática   |
| LSC      | Nueva Ley de Servicio Civil   |
| MEF      | Ministerio de Economía y Finanzas   |
| MOF      | Manual de Organización y Funciones  |
| MTC      | Ministerio de Transportes y Comunicaciones  |
| NGP      | Nueva Gestión Pública   |
| ONAP     | Oficina Nacional de Administración de Personal  |
| ONG      | Organismos no Gubernamental   |
| ONRAP    | Oficina Nacional de Racionalización de Personal   |

|            |   |
|------------|---|
| OPIS       | Oficina de Programación e Inversión                       |
| ORH        | Oficinas de Recursos Humanos                              |
| OSCE       | Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado         |
| OSINERMING | Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería |
| PCM        | Presidencia de Consejo de Ministros                       |
| PIB        | Producto Interno Bruto                                    |
| POA        | Plan Operativo Anual                                      |
| PRH        | Planificación de Recursos Humanos                         |
| Regl.      | Reglamento.   |
| ROF        | Reglamento de Organización y Funciones                    |
| RR.HH.     | Recursos Humanos  |
| SADP       | Sistema de Alta Dirección Pública                         |
| SC         | Servicio Civil  |
| SERVIR     | Autoridad Nacional de Servicio Civil                      |
| SIAF       | Sistema Integrado de Administración Financiera            |
| SNIP       | Sistema Nacional de Inversión Pública                     |
| TLC        | Tratado de Libre Comercio                                 |
| TSC        | Tribunal de Servicio Civil                                |
| UE         | Unidades Ejecutoras                                       |
| USAID      | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo          |

### **Normativa consultada.**

- Constitución Política del Perú 1993.
- Ley N° 27972: Ley orgánica de Municipalidades
- Ley N° 27867: Ley orgánica de Gobiernos Regionales
- Decreto Legislativo N°1023: Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil–SERVIR
- Decreto Legislativo N° 1024: Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos
- Decreto Legislativo N°1025: Aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público.
- Decreto Legislativo N° 1026: Establece un régimen especial facultativo para los gobiernos regionales y locales que deseen implementar procesos de modernización institucional integrales
- Decreto Legislativo N° 1057: Regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
- Decreto Supremo N°030-2009-PCM: Aprueba el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos
- Decreto Supremo N°108-2009-EF: Aprueban la política remunerativa de los Gerentes Públicos
- DS 079-2012-PCM Aprueba la creación de la Escuela Nacional de Administración Pública
- DS 041-2014-PCM Aprueban Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales

- DS 062-2008-PCM Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF)
- DS 014-2010-PCM Modificación del ROF (2010)
- DS 117-2012-PCM Modificación del ROF (2012)
- DS 008-2010-PCM Reglamento del Tribunal del Servicio Civil (TSC)
- Res. 172-2015-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Décimo Tercera promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res.166-2015-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Décimo Segunda promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 149-2015-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Décima promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res.066-2015-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales del Segundo Proceso Simplificado al Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 221-2014-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Undécima promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res.145-2014-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Octava promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 127-2014-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Novena promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res.005-2014-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales del Proceso Simplificado al Cuerpo de Gerentes Públicos
- Res. 122-2013-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Séptima promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos
- Res. 148-2012-SERVIR-PE: Incorpora profesionales a la Sexta promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 123-2012-SERVIR-PE: Incorpora profesionales a la Cuarta promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos (Proceso de Garantía).
- Res. 043-2012-SERVIR-PE: Incorpora profesionales a la Quinta promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 163-2011-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Tercera promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos (Segundo Proceso de Garantía) y a la Cuarta promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 065-2011-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Tercera promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos (Proceso de Garantía).
- Res. 016-2011-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Tercera Promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos
- Res. 024-2010-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Segunda Promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos (Proceso de Garantía).
- Res.078-2009-SERVIR-PE: Incorpora a profesionales a la Segunda Promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Res. 017-2009-ANSC-PE: Incorpora a profesionales a la Primera Promoción del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva 298-2014-SERVIR-PE
- Ley N°30057: Nueva Ley de Servicio Civil
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 025-2011-SERVIR-PE
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 037-2009-ANSC-PE
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 08-2011-SERVIR-PE

## ANEXOS

### Anexo 1. Puntos Críticos

| SUBSISTEMAS              | N° | INDICE                   | PUNTOS CRÍTICOS ADAPTADO AL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS (CGP)   | PUNTAJE |
|--------------------------|----|--------------------------|---|---------|
| PLANIFICACIÓN            | 1  | consistencia estructural | Las previsiones de la planificación de los gerentes públicos se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de SERVIR. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto   | 4       |
|                          | 2  | consistencia estructural | Los sistemas de información sobre los miembros del CGP permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes en el futuro.   | 4       |
|                          | 3  | eficiencia               | No existen, en general, excedentes o déficit significativo de gerentes en el proceso de convocatoria, selección y/o designación   | 3       |
|                          | 4  | eficiencia               | El coste global de las planillas de los gerentes públicos en ejercicio se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la economía del país.   | 4       |
|                          | 5  | capacidad funcional      | La tecnificación de los miembros del CGP es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición del cuerpo.  | 5       |
|                          | 6  | consistencia estructural | Las políticas, decisiones y prácticas en la Gerencia de Desarrollo del CGP obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación de la Autoridad Nacional de Servicio Civil  | 4       |
| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | 7  | capacidad funcional      | El diseño de los puestos gerenciales obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas o institucionales del país. | 4       |
|                          | 8  | consistencia estructural | La clasificación y jerarquización de los puestos gerenciales responde a criterios racionales adaptados a cada entorno organizativo e institucional  | 4       |
|                          | 9  | capacidad funcional      | Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto.   | 5       |
| GESTIÓN DEL EMPLEO       | 10 | mérito                   | El reclutamiento para la provisión de los puestos gerenciales es abierto, de derecho y hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente.   | 5       |
|                          | 11 | mérito                   | Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.  | 4       |
|                          | 12 | capacidad funcional      | La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.  | 5       |

|                                   |    |                                 |   |   |
|-----------------------------------|----|---------------------------------|---|---|
|                                   | 13 | <b>capacidad funcional</b>      | Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de gerentes públicos.  | 4 |
|                                   | 14 | <b>mérito</b>                   | No existen despidos o rescisiones de empleo que afectando a puestos gerenciales de carácter profesional, se deban a meras razones de cambio del color político de los gobiernos (nacional, regional y local)  | 3 |
|                                   | 15 | <b>capacidad funcional</b>      | Existe la posibilidad de rescindir la relación de empleo de los gerentes públicos por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos gerenciales.  | 4 |
| <b>GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b>    | 16 | <b>capacidad funcional</b>      | La Gerencia de Desarrollo del CGP define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado de los gerentes, acordes con las prioridades y estrategia de las organizaciones receptoras. En consecuencia, los gerentes designados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados. | 4 |
|                                   | 17 | <b>capacidad funcional</b>      | A lo largo del ciclo de gestión, la Gerencia de Desarrollo del CGP sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de los gerentes, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.  | 4 |
|                                   | 18 | <b>capacidad funcional</b>      | El rendimiento de los gerentes es evaluado por la Gerencia de Desarrollo y/o Autoridad Nacional de Servicio Civil, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado.   | 4 |
| <b>GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN</b> | 19 | <b>capacidad funcional</b>      | La estructura de retribuciones (salariales y no salariales) es adecuada para atraer, motivar y retener a los gerentes dotados con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa e instituciones (nacionales, regionales y locales) solicitan.                                   | 4 |
|                                   | 20 | <b>eficiencia</b>               | Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.  | 5 |
|                                   | 21 | <b>capacidad funcional</b>      | Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en los gerentes públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.   | 4 |
|                                   | 22 | <b>consistencia estructural</b> | Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la gerencia y/o Autoridad Nacional del Servicio Civil.   | 5 |
| <b>GESTIÓN DEL DESARROLLO</b>     | 23 | <b>capacidad funcional</b>      | Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias.   | 3 |
|                                   | 24 | <b>capacidad funcional</b>      | La formación y/o capacitación del gerente público apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad de la organización receptora para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.   | 4 |
|                                   | 25 | <b>consistencia estructural</b> | La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.  | 4 |
|                                   | 26 | <b>eficiencia</b>               | La formación y capacitación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de los gerentes en el puesto de trabajo.   | 4 |

|   |    |                                 |  |   |
|---|----|---------------------------------|--|---|
| <b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES<br/>HUMANAS Y SOCIALES</b><br><br><b>ORGANIZACIÓN DE LA<br/>FUNCIÓN RECURSOS<br/>HUMANOS</b> | 27 | <b>capacidad integradora</b>    | La Gerencia de Desarrollo del CGP se ocupa de conocer el clima laboral de los gerentes, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.  | 4 |
|   | 28 | <b>capacidad integradora</b>    | La Gerencia de Desarrollo del CGP dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los gerentes en el proyecto de SERVIR | 4 |
|   | 29 | <b>capacidad integradora</b>    | Las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación del adversario.                                 | 4 |
|   | 30 | <b>capacidad integradora</b>    | El grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o por la contundencia de los medios utilizados.                                 | 5 |
|   | 31 | <b>consistencia estructural</b> | Los directivos de la Autoridad Nacional de Servicio Civil y/o la Gerencia de Desarrollo del CGP se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades gestores de directivos.           | 4 |
|   | 32 | <b>consistencia estructural</b> | Los servicios centrales responsables de SERVIR y la Gerencia de Desarrollo del CGP son percibidos por los miembros del CGP como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes.  | 5 |

## Anexo 2. Panel de expertos

| ÁMBITO        | ENTIDAD   | EXPERTO                       | PERFIL   | FECHA DE ENTREVISTA                  |
|---------------|---|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Internacional | Consultora del Banco Interamericano de Desarrollo- BID    | Mercedes Iacoviello           | Mercedes Iacoviello, Economista y Abogada por la Universidad de Buenos Aires, graduada del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales del INAP de Argentina y Magíster en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad de Illinois. Consultora del BID y autora de los Diagnósticos de Servicio Civil del Perú de los años 2011 y 2015 | 23/10/2015<br>(Entrevista vía Skype) |
| Academia      | Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP           | Mayen Ugarte Solís            | Consultora independiente Directora de Estudios de la Facultad de Gestión – PUCP. Fue Gerente General Gubernamental SAC y laboró en el Banco Interamericano de Desarrollo (Washington DC)   | 23/09/2015<br>(Entrevista vía Skype) |
| Estado        | Gerente Público de la Presidencia de Consejo de Ministros | Vlado Erik Castañeda Gonzales | Master en Estudios Políticos Aplicados - España Especialista en Descentralización y Políticas Públicas en IBERGOP México Pasantía Técnica en la Dirección General de Política Autonómica del Ministerio de Administraciones Públicas de España   | 25/09/2015<br>(Entrevista vía Skype) |
| Externo       | Ex Presidenta Ejecutiva de SERVIR en Perú                 | Nuria Sparch Fernández        | Abogada. Maestría en Administración Pública en Syracuse University. Ex Presidenta Ejecutiva de SERVIR (2008-2010), Vice-Ministra de Defensa (2006-2008)  | 08/09/2015<br>(Entrevista vía Skype) |

### Anexo 3. Puntos Críticos

La ponderación de los puntajes para nuestro Estudio de Caso se tomó del puntaje promedio de los expertos. (Sumatoria de los puntajes entre el número de expertos). De esta manera presentamos la puntuación efectuada por los expertos:

- Mercedes Iacoviello (MI)
- Vlado Castañeda (VC)
- Mayen Ugarte (MU)
- Nuria Sparch (NS).

| SUBSISTEMAS              | N° | INDICE                   | PUNTOS CRÍTICOS ADAPTADO AL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS (CGP)   | PUNTAJE |          |          |                |          | Puntaje promedio |
|--------------------------|----|--------------------------|---|---------|----------|----------|----------------|----------|------------------|
|                          |    |                          |   | 1       | 2        | 3        | 4              | 5        |                  |
| PLANIFICACIÓN            | 1  | consistencia estructural | Las previsiones de la planificación de los gerentes públicos se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de SERVIR. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto |         |          | MU<br>MI | NS             | VC       | 3.75             |
|                          | 2  | consistencia estructural | Los sistemas de información sobre los miembros del CGP permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes en el futuro.   |         | MU       | VC       | MI             | NS       | 3.5              |
|                          | 3  | Eficiencia               | No existen, en general, excedentes o déficit significativo de gerentes en el proceso de convocatoria, selección y/o designación   |         | VC<br>MU |          | MI<br>NS       |          | 3                |
|                          | 4  | eficiencia               | El coste global de las planillas de los gerentes públicos en ejercicio se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la economía del país.   |         |          |          | MU<br>MI<br>VC | NS       | 4.25             |
|                          | 5  | capacidad funcional      | La tecnificación de los miembros del CGP es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición del cuerpo.                                |         |          |          | MU<br>NS       | MI<br>VC | 4.5              |
|                          | 6  | consistencia estructural | Las políticas, decisiones y prácticas en la Gerencia de Desarrollo del CGP obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación de la Autoridad Nacional de Servicio Civil          |         |          | MU       | MI             | VC<br>NS | 4.25             |
| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | 7  | capacidad funcional      | El diseño de los puestos gerenciales obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a                               |         | NS       |          | VC<br>MI       | MU       | 3.75             |

|                           |                                |   |   |  |  |    |          |                      |          |          |
|---------------------------|--------------------------------|---|---|--|--|----|----------|----------------------|----------|----------|
|                           |                                | establecer un marco amplio dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas o institucionales del país. |   |  |  |    |          |                      |          |          |
|                           | 8                              | <b>consistencia estructural</b>   | La clasificación y jerarquización de los puestos gerenciales responde a criterios racionales adaptados a cada entorno organizativo e institucional  |  |  | MI | VC<br>NS | MU                   | 4        |          |
|                           | 9                              | <b>capacidad funcional</b>  | Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto.   |  |  |    |          | MI<br>MU<br>VC<br>NS | 5        |          |
| <b>GESTIÓN DEL EMPLEO</b> | 10                             | <b>mérito</b>   | El reclutamiento para la provisión de los puestos gerenciales es abierto, de derecho y hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente. |  |  |    |          | MI<br>MU<br>VC<br>NS | 5        |          |
|                           | 11                             | <b>mérito</b>   | Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.  |  |  | MU | NS       | MI<br>VC             | 4        |          |
|                           | 12                             | <b>capacidad funcional</b>  | La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.  |  |  |    |          | MI<br>MU<br>VC<br>NS | 5        |          |
|                           | 13                             | <b>capacidad funcional</b>  | Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de gerentes públicos   |  |  |    |          | MI<br>MU<br>VC<br>NS | 4        |          |
|                           | 14                             | <b>mérito</b>   | No existen despidos o rescisiones de empleo que afectando a puestos gerenciales de carácter profesional, se deban a meras razones de cambio del color político de los gobiernos (nacional, regional y local)  |  |  | MU | NS<br>MI | VC                   | 3        |          |
|                           | 15                             | <b>capacidad funcional</b>  | Existe la posibilidad de rescindir la relación de empleo de los gerentes públicos por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos gerenciales.                                  |  |  |    |          | MI<br>NS<br>VC       | MU       | 4.25     |
|                           | <b>GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b> | 16  | <b>capacidad funcional</b>  | La Gerencia de Desarrollo del CGP define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado de los gerentes, acordes con las prioridades y estrategia de las organizaciones receptoras. En |  |    |          |                      | MI<br>VC | NS<br>MU |

|                            |    |                          |   |  |  |          |                      |                      |      |
|----------------------------|----|--------------------------|---|--|--|----------|----------------------|----------------------|------|
|                            |    |                          | consecuencia, los gerentes designados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.  |  |  |          |                      |                      |      |
|                            | 17 | capacidad funcional      | A lo largo del ciclo de gestión, la Gerencia de Desarrollo del CGP sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de los gerentes, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.  |  |  | MI       | NS<br>VC<br>MU       |                      | 3.75 |
|                            | 18 | capacidad funcional      | El rendimiento de los gerentes es evaluado por la Gerencia de Desarrollo y/o Autoridad Nacional de Servicio Civil, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado.   |  |  |          | MU<br>NS<br>MI<br>VC |                      | 3.75 |
| GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN | 19 | capacidad funcional      | La estructura de retribuciones (salariales y no salariales) es adecuada para atraer, motivar y retener a los gerentes dotados con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa e instituciones (nacionales, regionales y locales) solicitan. |  |  | MU       | NS<br>VC             | MI                   | 3.75 |
|                            | 20 | eficiencia               | Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.  |  |  |          |                      | MI<br>MU<br>VC<br>NS | 5    |
|                            | 21 | capacidad funcional      | Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en los gerentes públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.   |  |  | NS<br>VC | MI<br>MU             |                      | 3.5  |
|                            | 22 | consistencia estructural | Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la gerencia y/o Autoridad Nacional del Servicio Civil.   |  |  |          | MU                   | MI<br>NS<br>VC       | 4.75 |
|                            | 23 | capacidad funcional      | Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias.   |  |  | MU       | MI<br>VC<br>NS       |                      | 2.75 |
| GESTIÓN DEL DESARROLLO     | 24 | capacidad funcional      | La formación y/o capacitación del gerente público apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad de la organización receptora para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.   |  |  |          | VC<br>MI<br>MU       | NS                   | 4.25 |

|   |    |                                 |   |  |    |          |                      |                |      |
|---|----|---------------------------------|---|--|----|----------|----------------------|----------------|------|
|   | 25 | <b>consistencia estructural</b> | La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.  |  |    |          | MI<br>MU<br>VC<br>NS |                | 4    |
|   | 26 | <b>eficiencia</b>               | La formación y capacitación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de los gerentes en el puesto de trabajo. |  |    | VC<br>MU | NS<br>MI             |                | 3.5  |
| <b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</b> | 27 | <b>capacidad integradora</b>    | La Gerencia de Desarrollo del CGP se ocupa de conocer el clima laboral de los gerentes, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.   |  | MU | VC       |                      | NS<br>MI       | 3.75 |
|   | 28 | <b>capacidad integradora</b>    | La Gerencia de Desarrollo del CGP dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los gerentes en el proyecto de SERVIR  |  | MU | VC       | MI                   | NS             | 3.5  |
|   | 29 | <b>capacidad integradora</b>    | Las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación del adversario.  |  |    |          | VC<br>MU<br>MI       | NS             | 4.25 |
|   | 30 | <b>capacidad integradora</b>    | El grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o por la contundencia de los medios utilizados.  |  |    |          | VC                   | NS<br>MI<br>MU | 4.75 |
| <b>ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS</b>  | 31 | <b>consistencia estructural</b> | Los directivos de la Autoridad Nacional de Servicio Civil y/o la Gerencia de Desarrollo del CGP se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades gestores de directivos.  |  |    |          | MI<br>MU             | NS<br>VC       | 4.5  |
|   | 32 | <b>consistencia estructural</b> | Los servicios centrales responsables de SERVIR y la Gerencia de Desarrollo del CGP son percibidos por los miembros del CGP como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes.   |  |    |          | MU                   | NS<br>VC<br>MI | 4.75 |

#### Anexo 4. Pauta de entrevistas semiestructurada

| Dimensiones de Análisis                        | Preguntas   |
|--|---|
| Planificación                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En relación a la planificación, considera que hay una coherencia estratégica de la Autoridad Nacional de Servicio Civil a través de la Gerencia de Desarrollo respecto al CGP? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cree que hay información suficiente y disponible sobre los gerentes públicos hacia la población e interesados?</li> <li>• ¿Los sueldos de los gerentes públicos son idóneos en referencia del sueldo de funcionarios públicos y privados del país y en comparación de otros países? ¿Por qué?</li> </ul> |
| Organización del trabajo                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo los diseños de puestos y perfiles de los gerentes públicos responden a las necesidades de las organizaciones estatales del país?</li> </ul>  |
| Gestión de empleo                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que hay igualdad y mérito en el acceso del CGP y el reclutamiento para la provisión de puestos es idóneo? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Considera que los procedimientos y mecanismos del SERVIR respecto al CGP garantizan la no arbitrariedad, politización o clientelismo a lo largo del proceso?</li> <li>• ¿En el CGP hay despidos o rescisión de contrato de los gerentes por razones económicas o de cambio de color político en los gobiernos, ya sea nacional, regional o local?</li> </ul>        |
| Gestión de rendimiento                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree que en la Gerencia de Desarrollo hay una planificación del rendimiento de los gerentes públicos acorde con las prioridades y estrategias institucionales de SERVIR?</li> </ul>   |
| Gestión de la compensación                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que las compensaciones salariales y extra salariales satisface a los gerentes y genera competitividad y retención de capital humano?</li> </ul>   |
| Gestión de desarrollo                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La formación o capacitación a los gerentes se realiza mediante planes basado en el diagnóstico de necesidades, diseñados para apoyar prioridades de las entidades del estado?</li> </ul>  |
| Gestión de las relaciones humanas y sociales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que la comunicación, coordinación y clima laboral entre la gerencia y los gerentes públicos es óptimo? ¿Por qué?</li> </ul>   |
| Organización de la función de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los directivos de la Autoridad Nacional de Servicio Civil y la Gerencia de Desarrollo del CGP ejercen adecuadamente sus funciones como gestores de altos directivos públicos?</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera que son los logros y desafíos más</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| Reflexión final<br>e ideas de<br>fuerza | <p>importantes del CGP?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles considera las mayores fortalezas y mayores debilidades del CGP?</li><li>• ¿Por qué cree que los gobiernos subnacionales (regionales y locales) no toman en su totalidad o en su mayoría el servicio de los gerentes públicos?</li><li>• ¿Cuáles son los componentes que Usted mejoraría o reforzaría del CGP para generar una mayor cobertura?</li></ul> |
|---|--|