

Aportes del cuerpo de gerentes públicos a la reforma del servicio civil en el Perú

Andrés Alfonso Martín Corrales Angulo

I. Diagnóstico del servicio civil peruano

El Diagnóstico de los Servicios Civiles de América Latina realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo 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. Entre 21 países analizados, el Perú ocupó el puesto 17, mostrando debilidades en todos los aspectos analizados.

Siguiendo la metodología elaborada por Longo (2002) y aprobada por el BID, el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, se apreciaron deficiencias en los 5 índices de calidad del servicio civil: eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora, ubicándose en todos los casos por debajo del promedio de la región.

En cuanto al índice de eficiencia, que mide el grado de optimización de la inversión en capital humano que presenta 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 y al índice de mérito, que 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, el Perú ocupó el puesto 15.

Con relación a los índices de consistencia estructural y capacidad funcional, el sitio que correspondió al Perú fue el puesto 18. El índice de consistencia estructural mide la solidez e integración sistémica del Servicio Civil, atendiendo a los elementos estructurales básicos que deben formar parte del mismo. Se despliega en tres subíndices: 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, c) consistencia de los procesos, o grado de interrelación y articulación entre los subsistemas que constituyen la gestión de recursos humanos. El índice de capacidad funcional valora la capacidad del sistema de Servicio Civil 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 y que 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

Por la materia del presente trabajo, amerita una mención particular el sub índice de consistencia directiva, en el cual el Perú ocupó el puesto 14.

Respecto al índice de capacidad integradora que evalúa la eficacia con que el sistema de Servicio Civil 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, el puesto del país fue también el 18. Como puede apreciarse por la ubicación del país en el ranking de servicios civiles de América Latina, se requería de una reforma y mejora de la calidad del servicio civil peruano.

II. Problemática de la Gerencia Pública en el Perú

Al año 2008, en que se marca un hito decisivo en la reforma del servicio civil peruano, aparecía como problema central en esta materia la insuficiencia de recursos humanos con las competencias para gerenciar entidades públicas. De acuerdo con una reconstrucción retrospectiva, este problema 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.

Entre las causas de esta problemática podemos citar las siguientes:

Débil institucionalidad: la inexistencia de una política de Estado que respalde la gerencia pública, débil institucionalidad en los niveles de gobierno, clientelismo en las relaciones internas de las instituciones públicas, vulnerabilidad del directivo frente al poder político y la alta rotación del cuerpo directivo.

Pocas capacidades gerenciales: Limitada formación de profesionales para la gerencia pública, no se exigía en general, capacidades gerenciales a los directivos, 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.

Ausencia de una política de incentivos para atraer y retener buenos directivos: El sector público carecía de incentivos para atraer al grupo deseado, existencia de pocos incentivos para el desarrollo de los directivos, los puestos directivos en el sector público son percibidos como riesgosos y la sociedad tiene una mala percepción de los directivos públicos.

Inadecuada política de compensaciones: Política remunerativa poco atractiva y remuneraciones no asociadas al cumplimiento de metas.

Inadecuada selección de directivos: La mayoría de cargos directivos se cubre por confianza, en los puestos directivos de confianza no se cumplen los perfiles del puesto, no habían perfiles adecuados para directivos, faltaba transparencia en los procesos de selección de directivos y en éstos no se aplicaban herramientas modernas de selección.

Escasa y precaria evaluación de directivos: Inexistencia de orientación a resultados, ausencia de información y herramientas para evaluar y al mismo tiempo, poco interés por evaluar (resistencia a la evaluación).

Académicos, analistas y actores económicos han coincidido en la necesidad de contar con directivos públicos competentes, por diversas razones, sea por que en la Administración Pública peruana se puede identificar entidades y funcionarios con falta de capacidad de gestión, no se puede hablar de una función directiva mínimamente profesionalizada, compartiendo en ese aspecto la situación de la región como evidencia Longo (2005), en síntesis requiriéndose gerentes públicos en el Estado. En el caso de los gobiernos regionales, al decir de Molina (2010), experto en descentralización en el Perú, el personal nombrado no está calificado para las nuevas competencias regionales, requiriéndose de personal de mayor calificación, incluyendo personal directivo calificado.

Siguiendo a Molina cabe señalar que se ha identificado debilidades de desempeño de Gobiernos Regionales y del Estado en general en: (i) la gestión de la inversión pública, particularmente en lo referido a la evaluación a nivel de pre-inversión (en las OPIs u Oficinas de Programación de Inversión), (ii) los de planificación y presupuesto, y (iii) los de gestión administrativa y financiera, particularmente los relacionados con el sistema de contrataciones públicas; justamente los sistemas administrativos 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. Ante estas necesidades los gobiernos regionales son especialmente sensibles, por razones de oportunidad política ante una mayor conciencia ciudadana ante la existencia de recursos, que demandan una respuesta ágil y adecuada del Estado, por lo cual requieren de gestores públicos particularmente eficaces.

III. Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos

En el marco de la ventana de oportunidad que se presentó el año 2008 y que ha sido estudiada por Esparch (2012), se emitieron cuatro decretos legislativos para dar inicio a la reforma del servicio civil, siendo los más relevantes para nuestro estudio, el Decreto Legislativo 1023 que creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como autoridad rectora de los recursos humanos del Estado y el Tribunal del Servicio Civil y el Decreto Legislativo 1024 por el cual se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos, como un cuerpo de profesionales competentes seleccionados meritocráticamente para ser asignados en entidades de los tres niveles de gobierno con el fin de mejorar la gestión pública y así dar respuesta en parte a la problemática antes reseñada.

En otro trabajo (Corrales, 2010) hemos comentado ampliamente las características del Cuerpo de Gerentes Públicos. En el Decreto Legislativo 1024 se asignaron los siguientes objetivos al Cuerpo de Gerentes Públicos:

- 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; e,

d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

En relación al último de estos objetivos, que de alguna manera contiene todos los demás, cabe señalar que el Cuerpo de Gerentes Públicos se ha constituido en una especie de punta de lanza de la reforma del servicio civil al contribuir en la mejora de los diversos subsistemas del Sistema de Recursos Humanos de la Administración Pública peruana y de los índices de calidad del servicio civil, profesionalizando el segmento directivo, así como operar como una suerte de laboratorio, fuente de aprendizaje para el diseño del segmento directivo de un nuevo servicio civil.

IV. Contribución del Cuerpo de Gerentes Públicos a la mejora del Sistema de Recursos Humanos

El año 2010, el Banco Interamericano de Desarrollo encargó efectuar un nuevo diagnóstico del servicio civil peruano utilizando la misma metodología con la que fue evaluado el año 2004, de tal modo que permitiera efectuar comparaciones entre ambas evaluaciones. Dicho encargo se plasmó en el documento *Diagnóstico de Servicio Civil de Perú. Informe Final* elaborado por Mercedes Iacoviello (2011) y un equipo de trabajo.

En pocos años, en realidad desde el año 2009 en que se implementaron los decretos legislativos, hasta el 2010, año de la nueva evaluación por parte del BID, los avances han sido evidentes, aún cuando queda mucho por mejorar. Para dar fe de estos avances en los subsistemas de recursos humanos y de los índices de calidad del servicio civil, nos basaremos principalmente en el propio Informe Final del BID.

Comparativamente a la situación del año 2004, el Informe encuentra avances a partir de una opción de política centrada en el fortalecimiento de la institucionalidad del servicio civil con la creación de SERVIR como área rectora, y la “profesionalización del segmento directivo del empleo público con el Cuerpo de Gerentes Públicos”. Según Iacoviello, el principal foco de las mejoras se dio en la organización de la función de recursos humanos por la creación y puesta en funcionamiento del área rectora, y la organización del trabajo y la gestión del empleo que se han visto fortalecidos por la mejor calidad de los procesos de reclutamiento y concurso. “En todos los casos el Cuerpo de Gerentes Públicos ha sido clave”. Iacoviello (2011:3-4).

a. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

En este subsistema se evidencia la presencia continua de inercias organizacionales no obstante lo cual se han experimentado ciertas mejoras puntuales, entre ellas las referidas a las perspectivas de profesionalización. Precisamente en lo referido a la tecnificación de la dotación de personal, el Informe del BID considera que se mantiene en niveles similares a los del año 2004 pero con perspectivas muy concretas de mejora en el corto/mediano plazo, por dos motivos, siendo uno de ellos “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: 28).

b. Subsistema de Organización del Trabajo

No obstante el escaso desarrollo mostrado por este subsistema, se presentan avances en relación con la calidad técnica de los puestos y perfiles y la flexibilidad del diseño de puestos y perfiles.

El Cuerpo de Gerentes Públicos según el Informe “ha brindado la posibilidad de reimpulsar la práctica de definición de puestos y perfiles”. Si bien esto por ahora se circunscribe a este segmento del servicio civil, su ejemplo puede ser tomado como una buena práctica por las entidades en general. Iacoviello (2011: 29).

Asimismo, en este rubro resulta relevante la introducción de la gestión por competencias en los perfiles de puesto tipo del Cuerpo de Gerentes Públicos, lo que permite trascender la selección tradicional que sólo contempla requerimientos vinculados a conocimientos y experiencia. En efecto, la buena gestión de recursos humanos, tal como señala Longo (2004) aconseja en cuanto a la calidad de la definición de perfiles, que éstos trasciendan requisitos de titulación o especialización técnica y méritos formales e identifiquen, sobre la base de estudios técnicos, otras competencias basadas en habilidades, actitudes, capacidades cognitivas, motivos y rasgos de personalidad, que de esta manera se constituyen como competencias clave para el éxito.

“Una vez más, el punto de mejora clave respecto a la línea de base 2004 surge de la “buena práctica” del CGP, donde el paso inicial del proceso de selección es una clara definición del conjunto de competencias clave para que el directivo pueda desempeñarse exitosamente en el puesto... La satisfacción general que hay con el proceso de selección del CGP representa un avance en sí mismo y, a la vez, una oportunidad para extender la práctica de establecer competencias al resto de los regímenes laborales.” Iacoviello (2011: 30).

En efecto, al inicio de la implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos, se definió en base a un estudio, las 12 competencias genéricas clave de todo gerente público, las cuales se dividieron entre Habilidades (6) y Actitudes (6), con sus correspondientes definiciones:

Habilidades

Conjunto de destrezas o capacidades para desempeñarse con éxito en el cargo.

Liderazgo Catalizador

Capacidad para convocar, legitimarse y conducir a los equipos hacia los objetivos propuestos. Asimismo, tomar decisiones, lograr resultados y promover un clima positivo y alentador

Capacidad de Gestión

Habilidad para GESTIONAR los sistemas administrativos. Asimismo, capacidad para organizar y administrar los recursos de una manera óptima a fin de materializar los objetivos propuestos.

Prospectiva

Contar con una visión estratégica y una perspectiva a largo plazo, alineada con las directrices institucionales, que le permita anticipar escenarios, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear sus acciones.

Sentido de urgencia

Capacidad para responder enérgica y rápidamente frente a las eventualidades y situaciones de emergencia, movilizandolos recursos pertinentes.

Diálogo efectivo y articulador

Capacidad para definir directrices, articular relaciones, crear redes, negociar acuerdos y vincularse efectivamente con el nivel político, para el logro de metas. Asimismo, tener capacidad para escuchar y comunicarse de manera fluida y directa.

Sentido común

Capacidad para encauzar la acción y tomar decisiones en base a la sustentación de elementos de juicio. Asimismo, examinar con cautela los problemas en su complejidad y sensibilidad.

Actitudes

Grupo de actitudes o principios personales para desempeñarse con éxito en el cargo, las entidades públicas y su entorno.

Confianza en sí mismo

El GP es una persona que se siente segura de lo que hace e irradia madurez y equilibrio emocional a su alrededor. Asimismo tiene convicciones claras y enfrenta con aplomo las dificultades.

Relación con su entorno

El GP debe relacionarse con firmeza y amabilidad, siendo capaz de integrar y conformar equipos. Busca generar capacidades en las personas.

Tolerancia y flexibilidad

El GP valora las diferencias personales, negocia las discrepancias y cambia de idea cuando identifica oportunidades.

Orientación a resultados

El GP debe ser capaz de emprender transformaciones y reformas, para alcanzar logros concretos y al corto plazo.

Honestidad y vocación de servicio

El GP persigue el bien común, por lo tanto sus actuaciones son transparentes y ejemplares. Antepone los intereses de la institución y del Estado a los suyos.

Compromiso institucional

El GP se involucra con la institución, haciendo suyos sus objetivos. Asimismo, se compenetra en el trabajo, a través de una presencia directa y una dedicación permanente. Con la experiencia de los primeros procesos de selección que mostraron alta complejidad para evaluar doce competencias genéricas, sin contar las competencias específicas de los puestos tipo, se decidió identificar, dentro de las competencias genéricas cuáles eran las competencias críticas.

En base a otro estudio, se identificaron 6 competencias genéricas críticas en base a su alineamiento con los objetivos estratégicos de los Gerentes Públicos, las cuales se indican a continuación con sus correspondientes descriptores conductuales (conductas que evidencian el desarrollo de la competencia):

Orientación a resultados:

- Demuestra pasión por el logro de los objetivos que se le asignan.
- Se fija a sí mismo(a) parámetros altos de excelencia.
- Se esfuerza por encima del promedio en conseguir los objetivos que se propone.
- Toma decisiones desafiantes, pero calculadas.
- Sabe equilibrar lo importante y lo urgente.
- Se preocupa por trabajar de manera eficiente y se interesa por sobrepasar los estándares. Establece un plan de acción para el logro de sus objetivos.
- Evidencia una alta motivación por sacar adelante lo que se propone.
- Muestra disposición a buscar la información y/o los contactos necesarios para sacar adelante las iniciativas del área.
- Busca soluciones y alternativas, antes que objeciones o problemas. Encuentra “razones para decir que sí”.
- Hace que las cosas sucedan.
- Es capaz de generar resultados incluso frente a situaciones imprevistas o urgencias

Diálogo efectivo y articulador:

- Es capaz de generar una red de contactos amplia, tanto dentro como fuera de la institución donde labora, para alcanzar los objetivos de la posición.
- Sabe mantener vivas las relaciones y aprovecharlas de manera constructiva.
- Ejerce influencia indirecta. Utiliza intermediarios y/o expertos para alcanzar los objetivos que se propone.
- Adapta su lenguaje y manera de expresarse a sus interlocutores. Respeta las diferencias.
- Transmite mensajes claros y apropiados. Transmite mensajes convincentes.
- Entiende a las personas de su entorno, y ajusta su mensaje en base a dicho entendimiento para lograr el impacto que desea sobre ellas.
- Busca causar un efecto específico en su entorno para alcanzar los objetivos propuestos

Relación con su entorno:

- Demuestra “olfato político”. Sabe realizar un mapa de actores (identificar las redes de poder formal e informal dentro de la organización así como los principales actores) y le interesa hacerlo.
- Comprende la estructura formal e informal de las instituciones, y es capaz de identificar las razones del comportamiento de las personas.
- Articula los intereses de los diferentes actores de su entorno (tanto técnicos como políticos).
- Genera relaciones cercanas con las personas adecuadas para el logro de los objetivos de su puesto.
- Muestra empatía. Es capaz de ponerse en los zapatos del otro y esta habilidad le facilita el ingreso a los entornos nuevos.

Tolerancia y flexibilidad:

- Respetar las diferencias. Entiende y aprovecha los diferentes puntos de vista.
- Manifiesta una clara disposición al cambio (de ciudad, de entorno, etc.) y voluntad de involucrarse. Tiene predisposición por conocer y descubrir nuevos entornos, personas, instituciones.
- Es capaz de encontrar puntos en común con personas en apariencia diferentes a él/ella.
- Se adapta y logra trabajar con eficiencia en contextos diversos.
- Muestra capacidad para integrarse y generar un impacto positivo en el entorno.
- Acepta cambios y se ajusta a ellos para lograr sus objetivos. Es capaz de manejar las situaciones que se presentan, sean nuevas o inesperadas.
- Sabe manejar la presión y logra tomar decisiones acertadas.
- Comprende en qué momentos es necesario persistir para alcanzar los resultados y cuando es mejor esperar por un momento más oportuno. Identifica “ventanas de oportunidad”.
- Introduce cambios pequeños o temporales a nivel organizacional para responder a las necesidades de una situación específica.

Liderazgo catalizador:

- Mantiene una actitud positiva y transmite energía al equipo.
- Anima a las personas que trabajan con él/ella y junto a él/ella.
- Promueve la participación de las personas de su equipo para realizar tareas, actividades, proyectos.
- Involucra a las personas de su área y anima la participación de personas de otras áreas en la ejecución de iniciativas.
- Mantiene una comunicación fluida con su equipo.
- Expresa un interés genuino por las personas y desea dirigir las hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Saca lo mejor de las personas.
- Inspira a las personas de su entorno a través de la definición de una misión común.
- Establece y comunica un plan de trabajo. Fija objetivos a los miembros de su equipo. Motiva a las personas para que lo apoyen o sigan.

Sentido de urgencia:

- Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.
- Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados.
- Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.
- Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.
- Elabora planes de contingencia.

Las definiciones e indicadores conductuales de las competencias antes mencionadas se utilizan en forma intensiva durante el proceso de selección de Gerentes Públicos.

c. Subsistema de Gestión del Empleo

Este subsistema, es uno de los que en mejor situación se encontraba el año 2004 durante la evaluación del BID, lo que no ha impedido que se registren avances en varios aspectos.

Reclutamiento abierto

En relación a la situación del año 2004, “el avance más importante en este aspecto se registra con la creación del CGP”, priorizándose el carácter amplio del proceso, organizando concursos de alcance nacional y convocando inclusive profesionales que al momento de postular se encontraban trabajando en el sector privado, aún cuando contaban con experiencia pública. Iacoviello (2011: 31).

Destaca también el informe que con el propósito de garantizar la responsabilización de los gerentes públicos, el proceso deliberadamente contempla un margen razonable de discrecionalidad en su selección (ya que las entidades pueden optar por aceptar o no al postulante seleccionado), pero cuidando que eso no derive en arbitrariedad. En efecto, efectuando un ajuste en el diseño inicial, las entidades reciben una propuesta de Gerentes Públicos en situación de disponibilidad y en caso que no se tuvieran y se desarrolle un proceso de selección, la entidad solicitante puede participar de la entrevista final con miembros del Consejo Directivo, con voz y sin voto, sin perjuicio de lo cual, su opinión es merituada por los consejeros.

Igualdad y mérito en el acceso

En el diagnóstico del año 2004 se señalaba que aún existiendo mecanismos formales, no se impedía la arbitrariedad. Si bien el informe del BID del 2011 menciona que esta situación no ha sido del todo corregida, reconoce que se han producido algunas mejoras.

“Un avance no menor en este sentido es el que se produjo con la creación del CGP, donde existe una fuerte preocupación por proteger el mérito y suprimir la arbitrariedad.” Iacoviello (2011: 32) Para ello, como bien señala el Informe, se 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 en funcionarios designados por confianza; y las interrupciones y cambios de condiciones en la provisión de servicios públicos por la alta rotación en puestos de confianza. Considera el Informe que en este aspecto el ejemplo emanado desde el Cuerpo de Gerentes Públicos, en tanto buena práctica, potencia la posibilidad de continuar fortaleciendo la igualdad y mérito en el acceso en los otros regímenes laborales que integran el sistema de recursos humanos.

En efecto, el proceso de selección de Gerentes Públicos consta de dos etapas, la primera que va desde la convocatoria hasta la conformación de ternas, que puede ser tercerizada 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 las cinco convocatorias se ha contado con la veeduría de la Asociación Civil Transparencia y en la última convocatoria adicionalmente con Proética.

La primera etapa tiene las siguientes subetapas eliminatorias:

- Reclutamiento
- Evaluación Curricular a Profundidad
- Evaluación Masiva
- Entrevista por Competencias
- Verificación de Referencias
- Conformación de Ternas

La etapa de reclutamiento se inicia con la publicación de la convocatoria en el portal institucional de SERVIR, en El Diario Oficial El Peruano, en dos diarios de circulación nacional y en diarios regionales de las zonas de influencia de los puestos requeridos. Se elabora y contrata la difusión de un spot radial en emisoras del interior del país. Asimismo, se envía la publicación a las Bolsas de Trabajo privadas y de Universidades a nivel nacional. También se imprimen y difunden afiches de convocatoria en las entidades públicas.

En el gráfico 1 puede verse la evolución del número de postulantes de las cinco convocatorias de Gerentes Públicos. La postulación se realiza en forma on line a través de un aplicativo informático, el mismo que realiza en forma automatizada un filtro de cumplimiento de los requisitos mínimos y le informa al instante al postulante si cumple o no con dichos requerimientos.

Para los postulantes que superan el filtro automatizado se efectúa la subetapa de evaluación curricular a profundidad a cargo de profesionales especializados, quienes en base a una cartilla otorgan puntajes a los candidatos en función a su hoja de vida (estudios, especializaciones, experiencia). A todos los postulantes que alcanzan el puntaje mínimo requerido en la subetapa de evaluación curricular a profundidad se les convoca a la evaluación masiva que se realiza en simultáneo en 3 ciudades: Lima, en una ciudad del norte y en una ciudad del sur del país.

En dicha evaluación masiva los postulantes rinden pruebas psicotécnicas, de conocimientos, psicológicas y pruebas de personalidad. Las dos primeras otorgan puntaje, las dos últimas son referenciales. Las pruebas son procesadas en las mismas sedes con lectores ópticos y se otorgan y publican resultados en no más de cuatro horas de terminadas las pruebas. A todos los candidatos que superan esta subetapa, en las mismas sedes, en el mismo día o al día siguiente, se inicia la siguiente subetapa de entrevista por competencias. En ésta los candidatos son entrevistados individualmente por profesionales especializados en esta técnica.

Los postulantes que superan esta subetapa deben presentar su información documentada sustentatoria de su hoja de vida y superar la subetapa de verificación documentaria y de referencias, ésta última a cargo de una empresa especializada. Cabe señalar que la presentación de documentación incompleta, inconsistente con la hoja de vida o registrar dos referencias negativas descalifican al candidato.

Con los postulantes que superan esta subetapa se efectúa un ranking en base al puntaje obtenido (promedio simple) en las evaluaciones precedentes (evaluación curricular a profundidad, evaluación psicotécnica, evaluación de conocimientos, entrevista por competencias) y con ellos se procede a la conformación de ternas o en algunos casos hasta quinas por cada puesto tipo.

La segunda etapa denominada Curso de Introducción es la etapa final en la que con mayor contundencia se aplican las herramientas de selección de manera integral, buscando al candidato que se acerque más al perfil, porque evidencia de forma complementaria tanto la capacidad de aplicar a la solución de casos concretos sus conocimientos y experiencia, como demuestra un nivel adecuado de desarrollo de las competencias esperadas. Es así que el Curso de Introducción se inicia con dos componentes: Assessment Center, conjunto de técnicas que en base a dinámicas y juego de roles se evalúan las competencias de los candidatos, (la mejor herramienta disponible en la actualidad para la evaluación de competencias) cuya realización está a cargo de una empresa especializada y evaluación de casos prácticos, en que los candidatos deben analizar, resolver y exponer un caso, que recoge la complejidad de situaciones que se presentan en el puesto tipo y que el candidato deberá sustentar ante un jurado integrado por dos expertos en la materia, mayormente otros Gerentes Públicos.

Para avanzar en el proceso y pasar a la última subetapa que es la entrevista final, es necesario aprobar ambos componentes, por cuanto lo que se busca es un profesional que complementariamente tenga tanto un nivel adecuado de competencias como el criterio y la capacidad de aplicar sus conocimientos y experiencia a la solución de casos. No bastaría tener sólo las competencias y no los conocimientos ni la experiencia para resolver problemas complejos de gestión ni tener éstos y carecer de las competencias requeridas.

La entrevista final que es la última subetapa consiste en una entrevista con miembros del Consejo Directivo de SERVIR, en la que pueden participar representantes de la entidad solicitante del Gerente Público, con voz pero sin voto. “La percepción general es que el proceso de selección del CGP es muy riguroso. Hay consenso en que, sin descuidar la evaluación de la educación formal, la selección pone el énfasis en las competencias requeridas para el puesto y está libre de interferencias políticas” Iacoviello (2011: 33)

En un estudio efectuado por una empresa de opinión, IPSOS APOYO (2011), la percepción es que SERVIR no es un organismo politizado. Considero que a dicha percepción ha contribuido la realización de los procesos de selección de Gerentes Públicos.

Movilidad

El informe no registra avances en cuanto a políticas y prácticas de movilidad en consonancia con las necesidades organizativas, salvo la derivada del Cuerpo de Gerentes Públicos.

El Informe considera que la naturaleza transversal del Cuerpo de Gerentes Públicos significa un avance en esta materia por tratarse de “un cuerpo altamente flexible que busca responder con rapidez a las necesidades de las diferentes entidades de la administración pública”. Iacoviello (2011:34) Para ello, los gerentes públicos son asignados a una entidad pero al término de su período de asignación pueden ser asignados a otra entidad de destino.

d. Subsistema de Gestión del Rendimiento

Este subsistema mostró una leve mejoría respecto de la situación del año 2004, a partir que SERVIR empezó a aplicar evaluaciones de conocimientos en operadores del Sistema Nacional de Inversión Pública y de los Órganos encargados de las Contrataciones del Estado. El informe señala que esta mejora es apoyada por los avances realizados a nivel del Cuerpo de Gerentes Públicos, donde objetivos de gestión, metas e indicadores contenidos en el *Convenio de Asignación del Gerente Público*, funcionan como herramientas clave de la evaluación de desempeño. Iacoviello (2011: 35).

Planificación del rendimiento

En cuanto a la planificación del rendimiento, el Informe Final del BID considera un primer paso de mejora la experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos, específicamente por establecer en el convenio de asignación, las funciones y responsabilidades del cargo, las metas que se espera del desempeño del gerente público y los indicadores cuantificables para su evaluación. En el marco del proceso de implantación de la evaluación que está llevando a cabo SERVIR, esto abre la posibilidad de, en un futuro, comenzar a extender la práctica de establecer objetivos de desempeño individual hacia otros segmentos del sistema. Iacoviello (2011:35-36).

Seguimiento del rendimiento

En cuanto a este rubro, el Informe Final destaca las evaluaciones anuales que toman como referencia los objetivos, metas e indicadores contenidos en el *Convenio de Asignación del Gerente Público*. Asimismo, reseña que como instancias intermedias de evaluación, el gerente público debe entregar un informe de diagnóstico situacional (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 gerentes públicos, es causal de exclusión del Cuerpo de Gerentes Públicos el no haber cumplido con, al menos, el 50% de sus metas en dos evaluaciones anuales.

El Informe deja constancia que, teniendo en cuenta que para SERVIR, la evaluación del desempeño supone tanto la evaluación del cumplimiento de metas como la evaluación de competencias, inicialmente se ha puesto en marcha el proceso de evaluación de cumplimiento de metas, dejando para un futuro la evaluación de competencias de los Gerentes Públicos. Iacoviello (2011: 37).

Sin perjuicio de ello, el año 2010 se efectuó una evaluación 360° a los Gerentes Públicos y el resultado fue, en promedio, favorable por 74% de jefes y colaboradores y 73% de pares. DLK Soluciones Estratégicas SAC (2010).

e. Subsistema de Gestión de la Compensación

Equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones

El Informe menciona que 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 cinco niveles que conforman el cuerpo.” Iacoviello (2011: 39). En efecto, la escala cuenta con estos niveles en los que puede ubicarse la remuneración de un Gerente Público en función de la valorización del puesto. Asimismo, para determinar la remuneración básica del gerente no solamente se tiene en cuenta la valoración del puesto realizada por SERVIR sino también la historia salarial del gerente público y la valoración preexistente del puesto por la entidad receptora.

En cuanto a la competitividad externa, la política remunerativa ha sido un importante elemento de atracción de personal calificado, sobre todo al inicio para cargos del Gobierno Nacional y aún ahora especialmente para cargos de niveles subnacionales de gobierno. Actualmente, para puestos directivos del Gobierno Nacional se han puesto a disposición en algunos casos mejores remuneraciones que obligan a una revisión de la política remunerativa para Gerentes Públicos.

Eficacia del sistema de remuneraciones

En cuanto a la eficacia del sistema de remuneraciones, según Iacoviello (2011:41), “el diseño de una escala remunerativa racional y competitiva para el caso de los gerentes públicos (CGP) 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.”

Como veremos más adelante, la política remunerativa de los Gerentes Públicos ha sido tomada como base para el diseño de otras escalas salariales de personal calificado.

f. Subsistema de Gestión del desarrollo

Calidad del diseño de carrera

Dentro de este subsistema, el Informe Final menciona el aspecto referido a la calidad del diseño de carrera y al respecto señala que “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 (2011:43).

Los Gerentes Públicos reciben periódicamente, especialmente con ocasión de sus encuentros anuales, capacitación a través de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR.

Asimismo, los Gerentes Públicos han sido y son vehículos para la capacitación de sus colaboradores y en general el desarrollo de las capacidades de sus equipos. Entre 2009 y 2010, el Cuerpo de Gerentes Públicos canalizó más de mil oportunidades de capacitación para los colaboradores de los Gerentes Públicos.

g. Subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales

En este subsistema el Informe Final resalta la gestión del clima y la comunicación como progreso en este subsistema, destacando “el interés de los gerentes públicos por utilizar la comunicación interna y el clima laboral como instrumentos para mitigar resistencias al proceso de cambio y generar mayor adaptación al mismo.” Iacoviello (2011:45).

El año 2010 una medición del clima laboral de los Gerentes Públicos arrojó en promedio un resultado favorable de 78%. DLK Soluciones Estratégicas SAC (2010).

h. Organización de la Función de Recursos Humanos

Sin tratarse propiamente de un subsistema, la organización de la función de recursos humanos es clave y estratégica para poder desplegar todos los subsistemas. En este rubro, cabe destacar los aspectos referidos a la responsabilización de los directivos y la institucionalidad del servicio civil

Responsabilización de los directivos

En cuanto a la responsabilización de los directivos, a decir del Informe Final este “es un punto que aun está pendiente de mejora, pero que reconoce en el CGP un claro síntoma de avance. El hecho de que los gerentes públicos sean seleccionados a través de mecanismos basados en las competencias personales, y que su desempeño sea evaluado anualmente sobre la base objetivos, metas e indicadores contemplados en el *Convenio de Asignación del Gerente Público*, son elementos que favorecen la responsabilización directiva. Sobre esta base, es necesario asegurar en el tiempo la efectiva responsabilización de los gerentes y promover este valor hacia otros niveles directivos de menor nivel”. Iacoviello (2011:47).

Institucionalidad del servicio civil

En relación a la institucionalidad del servicio civil, el Informe Final del 2011 destaca que SERVIR está desarrollando importantes avances en materia de fortalecimiento del sistema de servicio civil y progresivamente está consiguiendo reconocimiento en el entramado institucional de la administración pública, “fundamentalmente a partir de la creación del CGP y la selección meritocrática de los directivos de alto nivel.” Iacoviello (2011: 47).

En síntesis, como señala el Informe Final “la creación del CGP trajo aparejados progresos en todos los subsistemas de la GRH, elevando el nivel respecto a 2004 y erigiéndose como un núcleo de “buenas prácticas” posibles de replicar o extender hacia otros regímenes laborales y entidades del sector público.

A la vez, el CGP permitió comenzar a dotar de mayores capacidades de gestión al sistema, favoreciendo la retroalimentación del proceso de cambio y la generación de mejores condiciones para ir en busca de nuevos objetivos.” Iacoviello (2011:63).

V. Contribución del Cuerpo de Gerentes Públicos a la mejora de los índices de calidad del servicio civil

De otro lado, analizando los índices de calidad del servicio civil, el Informe Final destaca el aporte del Cuerpo de Gerentes Públicos a su desarrollo. “En cuanto al índice de mérito, la creación del CGP representó un fuerte impulso a esta tendencia, de la mano tanto de la elaboración de perfiles como de la realización de procesos de reclutamiento y selección nacionales basados en competencias.” Iacoviello (2011: 53).

Dentro del índice de consistencia estructural, el subíndice de consistencia directiva registra el mayor avance. La “*consistencia directiva* muestra una mejora muy clara, siendo el de puntuación nominal más alta (50) en el conjunto de índices y dimensiones consideradas. Esta situación claramente más sólida respecto a 2004 es expresión de las dos mejoras centrales del servicio civil peruano. Una de ellas es la creación de la entidad rectora (SERVIR), inexistente hace seis años, como una instancia que busca generar valor estratégico al conjunto del sistema. La segunda es la creación del CGP como instrumento para una gestión pública de mayor calidad. Ambas mejoras son centrales porque permean en el conjunto de subsistemas de la GRH y fortalecen los tres requisitos básicos del buen funcionamiento de un sistema de servicio civil (subsistemas operativos, interconectados y estratégicamente coherentes).” Iacoviello (2011:54).

Asimismo, el subíndice de consistencia de procesos, también registra mejorías. Según el Informe Final, el Cuerpo de Gerentes Públicos ha impulsado mejoras tangibles en los procesos, en especial en los subsistemas de organización del trabajo, empleo y gestión de las remuneraciones, marcando una diferencia con el resto de los regímenes laborales. Iacoviello (2011:54).

En cuanto al índice de capacidad funcional, el avance del componente de la *competencia* “está dada por la centralidad que las competencias tienen en los procesos de reclutamiento y selección del CGP” así como por la mejora relativa que en ese mismo sentido se está produciendo a nivel del régimen laboral privado y los CAS. Por otra parte, el aspecto de la *eficiencia incentivadora* presenta un leve avance, no obstante lo cual “el CGP implica un progreso en este sentido ya que allí se definen estándares de rendimiento (Convenio de Asignación del Gerente Público) y se los asocia a una serie de incentivos monetarios y no monetarios.”

Finalmente, se advierten progresos en la *flexibilidad* “a raíz de la experiencia del CGP y su repercusión positiva en dos sentidos. Por un lado, hay un marcado énfasis en diseñar los puestos según criterios de gestión... Por otro lado, el CGP 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. Sin embargo, fuera de este cuerpo, la flexibilidad en los restantes regímenes laborales continúa siendo baja y escasamente relacionada con las necesidades organizativas, sino más bien producto de negociaciones particularistas.” Iacoviello (2011:56).

Como síntesis de la evaluación de los índices de calidad del servicio civil, podemos señalar que el avance relativo de los índices de calidad del servicio civil “se centra en los de Mérito, que llega al 40%, Consistencia Estructural y Capacidad Funcional en alrededor del 30%. Como ya se ha señalado, es la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos y de SERVIR como área rectora la que impacta más fuertemente en estos tres índices, ya que implica un movimiento desde el predominio clientelar en las decisiones de empleo público hacia la orientación de las decisiones en función de criterios de mérito, flexibilidad y orientación hacia los objetivos estratégicos.” Iacoviello (2011:59). En el gráfico N° 2 puede apreciarse la comparación de los índices entre 2004 y 2010.

VI. Definiciones estratégicas y contexto institucional del desenvolvimiento de los Gerentes Públicos

En el marco de la elaboración y aprobación del perfil del Gerente Público, se establecieron las siguientes definiciones estratégicas de los Gerentes Públicos:

MISIÓN

El Gerente Público tiene por misión gerenciar de manera eficiente los recursos, proyectos y programas gubernamentales, de acuerdo a los lineamientos institucionales y con la finalidad de servir a la ciudadanía.

Objetivos estratégicos

- 1) Gestionar de una manera óptima los recursos asignados orientado a resultados.
- 2) Articular el nivel político con el nivel técnico en el quehacer de la institución.
- 3) Motivar y conducir a los equipos hacia desafíos que involucren logros concretos, en concordancia con la misión institucional.

Esta misión y objetivos estratégicos habían de desarrollarse en un contexto altamente complejo. Dicho contexto, delineado también conjuntamente con la elaboración del perfil genérico del Gerente Público el año 2009, se ha revelado en estos años ajustado a la realidad.

El Contexto de los ámbitos Nacional y Regional/Local en que trabajan los Gerentes Públicos en el Perú, según el estudio desarrollado por Hurtado (2009) se puede sintetizar de la siguiente manera:

Contexto Nacional:

- 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”.
- La Contraloría General de la República tiene una labor de control formal y su rol es percibido como arbitrario y amenazante.
- 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.
- Altos volúmenes, presión y diversificación de la demanda de servicios.
- Creciente necesidad de articulación de los niveles nacional, regionales y locales. Hay un divorcio entre las directrices nacionales y su aplicación en la realidad regional/local.
- Desarticulación entre los sistemas administrativos del Estado.
- Imagen negativa del sector público por parte de la ciudadanía.

- 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.
- Clima de incertidumbre frente al impacto a nivel nacional de la crisis económica mundial.
- Falta de canales de comunicación interna.

Contexto Regional/Local:

- Marco normativo en exceso abundante y formal, cuyas lineamientos se contraponen o superponen, trabando la ejecución de procesos (proyectos/programas). Factor de riesgo operacional, que se traduce en el “miedo a firmar.”
- 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”
- 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.
- 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.
- Desconfianza frente a los Gerentes no locales.
- Desmotivación y escasa preparación de los funcionarios. Impera la cultura del mínimo esfuerzo, hay resistencia a los cambios y aversión a la tecnología.
- Compartimentos de la función sectorial. Necesidad de integración.
- Infraestructura pobre e inapropiada.
- Falta de canales de comunicación interna.
- Imagen negativa del sector público por parte de la ciudadanía.

Como puede apreciarse, el contexto en que los Gerentes Públicos desarrollan sus funciones es de alta complejidad.

Cabe recordar que en el Perú la mayoría de puestos directivos son provistos por confianza hace muchos años, por lo que un cambio en una dirección más meritocrática genera obvias resistencias, además de la renuencia de las autoridades a solicitar Gerentes Públicos para no perder cuotas de poder. IPSOS APOYO (2009). Por supuesto que el sistema actual se presta al clientelismo y patrimonialismo de la función pública.

Los periodos de proximidad a elecciones en el nivel subnacional son particularmente sensibles por la asociación que efectúan los ciudadanos de los directivos con la autoridad saliente, lo que suele arrojar una sombra sobre todos los directivos, independientemente de su gestión, de lo que los Gerentes Públicos no han estado ajenos.

A ello debemos añadir que como señala Molina (2010) existe un rechazo del personal local a los GGPP cuando no son naturales de la zona y se presentan conflictos de la Autoridad con su equipo por las diferencias salariales entre los GGPP y el resto de personal. PRODES (2010). No obstante ello, el clima laboral que los Gerentes Públicos generan como se ha visto más arriba, suele ser en términos generales favorable

Según un estudio de opinión, IPSOS APOYO (2011), los Gerentes Públicos son percibidos como profesionales honestos. Ello les ha valido en algunos contextos proclives a corrupción, ser vistos como incómodos y experimentar una serie de obstáculos, manteniendo en sus actuaciones la conducta ética y el cumplimiento de las normas.

Una primera “prueba ácida” para el Cuerpo de Gerentes Públicos fue el cambio de gestión de los Gobiernos Regionales, fruto de lo cual, por mutuo acuerdo entre la entidad, SERVIR y los Gerentes Públicos se concluyeron las asignaciones de un buen número de Gerentes Públicos, sobre todo de quienes se encontraban concentrados en tres departamentos. Sin embargo, se mantuvo en dos de los tres Gobiernos Regionales una presencia de Gerentes Públicos. Meses después, el tercer Gobierno Regional nos ha solicitado y ahora cuenta con un Gerente Público, manteniéndose a la fecha Gerentes Públicos en los tres Gobiernos Regionales.

En el caso del Gobierno Nacional, con mayor institucionalidad, no se produjo con el cambio de Gobierno ninguna crisis, fuera de algunas rotaciones o desplazamientos dentro de lo normal. Mas bien dentro de la nueva gestión gubernamental, SERVIR ha recibido mayor presupuesto para la asignación de Gerentes Públicos, habiendo tomado la nueva Administración, como veremos más adelante, varias decisiones en la línea de una mayor profesionalización del servicio civil.

VII. Fuente de aprendizajes

Como he señalado anteriormente, el Cuerpo de Gerentes Públicos se ha constituido en una suerte de laboratorio en el que poner a prueba y validar prácticas y herramientas que serán útiles para la regulación del segmento directivo del nuevo servicio civil peruano. El Cuerpo de Gerentes Públicos ha sido “el laboratorio donde se han probado y ajustado las estrategias de reclutamiento, selección y seguimiento del desempeño diseñadas por el equipo técnico de SERVIR. En este sentido ha sido un paso fundamental en la instalación de prácticas virtuosas en la gestión de recursos humanos: “se trata de una isla, pero es una isla transversal a todo el estado peruano” (Cortázar Velarde, comunicación personal).” Iacoviello (2011:65).

Dos hechos, que apuntan en la línea de la profesionalización de la función directiva, ratifican lo señalado. Por una parte, en febrero del año 2011, el Poder Ejecutivo remitió al Congreso el Proyecto de Ley N° 4682/2010-PE, Proyecto de Ley de los Funcionarios Públicos, Empleados de Confianza y Directivos. Aún cuando este proyecto de ley no fue aprobado, constituye un importante antecedente en la línea de la profesionalización de la función directiva y evidencia claramente la influencia del Cuerpo de Gerentes Públicos.

En dicho proyecto de ley, en su artículo 21, se concibe la estructura del grupo directivo en tres niveles, de forma semejante a los niveles directivos en los cuales se asignan Gerentes Públicos. Asimismo, consideran para dicha organización factores de responsabilidad tales como personal a cargo, recursos presupuestales de la entidad y nivel jerárquico, factores que están presentes en la Política Remunerativa de los Gerentes Públicos.

Asimismo, la selección mediante concurso público de méritos, la contratación por periodos de 3 años renovables, la existencia de periodo de prueba y la reserva de plaza hasta por un año para el personal nombrado o con contrato indeterminado, que aparecen en el artículo 23 del proyecto, son influencia directa del Cuerpo de Gerentes Públicos.

A la luz también de dicha experiencia se subió el periodo de prueba de 3 meses (como es en el caso de Gerentes Públicos y en ocasiones puede resultar insuficiente) a 6 meses y se incluyó la indemnización por despido arbitrario, no contemplada en el régimen laboral de Gerentes Públicos, pero que puede significar tanto un desincentivo para la autoridad de efectuar un despido injustificado como una compensación para el directivo.

En la misma línea, en los artículos 28 y 29 del proyecto se ha incluido por primera vez, la referencia a un perfil de competencias para directivos y a la posibilidad que SERVIR establezca perfiles por puestos tipo, tal como se realiza en ambos casos con los Gerentes Públicos. De otro lado, el artículo 34 del citado proyecto señala que en caso el directivo no logre cumplir, por lo menos con el 50% de las metas anuales la entidad podrá dar por concluida su designación, precepto inspirado en la regulación presente en el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos según la cual si el Gerente Públicos no cumpliera en dos evaluaciones anuales con el 50% de sus metas es excluido del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Por otra parte, recientemente se ha expedido la Ley N° 29806, Ley que regula la contratación de personal altamente calificado en el Sector Público y dicta otras disposiciones, en la que, como una suerte de norma transitoria en la misma dirección de la profesionalización del segmento directivo, aunque sin el mismo énfasis en la meritocracia, se permite la contratación de personal calificado para que se desempeñe en entidades públicas del Poder Ejecutivo. Entre los criterios para proceder a la contratación de estos profesionales se incluyen los siguientes, en los cuales puede verse claramente la influencia de la Política Remunerativa de los Gerentes Públicos, lo que se ha hecho aún más evidente en el reglamento de dicha ley:

- a) Responsabilidad, según la magnitud de tareas, presupuesto y personal a su cargo.
- b) Nivel jerárquico, según el nivel de decisión y ubicación del puesto dentro de la entidad.
- c) Requisitos del puesto, tales como nivel de especialización, experiencia, habilidades y competencias.

VIII. Algunos resultados

Los años 2010 y 2012, la Organización Ciudadanos al Día, que otorga el Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales ha reconocido tres Buenas Prácticas del Cuerpo de Gerentes Públicos. El año 2010 se trató de la *Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos*, a la que dicha organización reconoció además como un “estándar de excelencia en la gestión pública”.

El año 2012 se trató de dos Buenas Prácticas, la denominada *Consolidando logros: Proceso de asignación de gerentes públicos seleccionados por SERVIR como Gerentes administrativos de las Cortes Superiores de Justicia*, referida a la asignación de Gerentes Públicos como Gerentes de Administración de todas las 31 Cortes Superiores de Justicia a nivel nacional y *Hacia la*

profesionalización de la Gestión Social: Selección meritocrática y asignación de Gerentes Públicos como Jefes de Equipo Técnico Zonal del PRONAA a cargo de SERVIR, derivada de la selección y asignación de 29 Gerentes Públicos para el Programa Nacional de Apoyo Alimentario. Esta última fue presentada conjuntamente con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

En cuanto al número de asignaciones, en el Gráfico 3 puede apreciarse el incremento anual de los Gerentes Públicos asignados. En el caso de los resultados de los Gerentes Públicos, los reportes registran que hay un porcentaje mayoritario de cumplimiento de más del 70% de las metas contenidas en los respectivos convenios de asignación. En cuanto a otros resultados, tratándose de puestos gerenciales resulta complejo establecer relaciones de causa-efecto y es conocida en esta materia las discusiones en torno a la atribuibilidad y la relevancia de las metas asignadas a los gerentes. Sin perjuicio de ello, resulta válido establecer correlaciones positivas.

En tres departamentos andinos, durante la asignación de Gerentes Públicos asignados en los respectivos Gobiernos Regionales, 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 resultados favorables.

En líneas generales, los actores claves perciben a los Gerentes Públicos como profesionales competentes. IPSOS APOYO (2011).

IX. En el futuro inmediato

El Cuerpo de Gerentes Públicos tiene previsto seguir creciendo en el corto plazo, ampliando su radio de acción de forma cuantitativa (número de cargos) así como cualitativa (más perfiles de puestos) y seguirá siendo una fuente de alimentación del nuevo servicio civil. Recientemente se ha creado la Escuela Nacional de Administración Pública y se prevé que la selección de los candidatos a alumnos de esta escuela sean elegidos con parte de la metodología de selección que se utiliza en el Cuerpo de Gerentes Públicos.

Asimismo, los alumnos de esta novísima Escuela deberán seguir pasantías, que se ha previsto se realicen con Gerentes Públicos en ejercicio, con el fin de retroalimentarse de la experiencia y competencias de estos directivos. La integración de los Gerentes Públicos distribuidos en varias entidades públicas de distintos niveles de gobierno, su cooperación, ayuda mutua y su trabajo en red seguirá fortaleciéndose como miembros de un mismo Cuerpo. Este aspecto de la labor de los Gerentes Públicos es un aspecto alentador, que ameritaría otro trabajo, por el cual se evidencia la superación de la fragmentación y desarticulación interinstitucional característica de la administración pública peruana. Es un desafío asimismo, la integración del Cuerpo de Gerentes Públicos con el nuevo servicio civil, cuyo proyecto de ley está previsto ser presentado al Congreso en el presente año.

X. A modo de conclusión

El Cuerpo de Gerentes Públicos ha aportado a la reforma del servicio civil a través de su aporte a la mejora de los subsistemas de recursos humanos, del avance de los indicadores de calidad del servicio civil, del inicio de la profesionalización del segmento directivo y como laboratorio, fuente de

aprendizaje y antecedente de esfuerzos concurrentes de profesionalización del segmento directivo. Asimismo, está siendo considerado como experiencia relevante e insumo en el diseño del componente directivo del nuevo servicio civil.

No sólo se ha tratado de una reforma legislativa. Iacoviello (2011:60) destaca que a diferencia de lo ocurrido en Centroamérica, en Chile y Perú, “ha habido también una reforma legal, pero el fuerte de los cambios, aquellos que han hecho “mover la aguja” en las mediciones que presentamos, tienen que ver con la implantación de buenas prácticas sobre el segmento directivo, con el consiguiente efecto derrame sobre el resto de la administración.”

Uno de los vértices de la reforma es, junto con los decretos legislativos y la creación de SERVIR, “el Cuerpo de Gerentes Públicos, cuya misión es liderar en las entidades públicas el proceso de cambio y hacer que las cosas establecidas por la normativa y por SERVIR efectivamente se lleven a cabo.” Iacoviello (2011:63).

La experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos ha significado un avance en la dirección correcta de la profesionalización de la función directiva. Todavía es un avance muy pequeño si se tiene en cuenta la dimensión del universo de directivos. Sin embargo, es un avance significativo en lo cualitativo, en cuanto a diseño, procesos, herramientas para la gestión directiva. El reto es ahora expandir y profundizar el esfuerzo profesionalizador de esta iniciativa.

BIBLIOGRAFIA

- CLAD (2003) “Carta Iberoamericana de la Función Pública”. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la Declaración de Santa Cruz de la Sierra”). Bolivia, 14-15 de noviembre.
- Corrales Angulo, Andrés. (2009) “El Régimen Laboral de los Gerentes Públicos”, en *REVISTA JURÍDICA DEL PERÚ - Derecho Privado y Público*. Número 101, Lima.
- Corrales Angulo, Andrés (2010) “Diseño e implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos”. Ponencia presentada en el XV Congreso del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 9 al 12 de Noviembre.
- DLK SOLUCIONES ESTRATEGICAS SAC. (2010) Informe final de la Consultoría Asesoría Especializada en Coaching Integral para Gerentes Públicos. Lima, mimeo.
- Esparch Fernández, Nuria. Ventanas de oportunidad. El caso de la reforma del servicio civil. <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/AI3a.pdf> 31-07-2012.
- Hurtado Amas, Ignacio. (2009) Consultoría Desarrollo del perfil del gerente público. Lima, mimeo.
- Iacoviello, Mercedes. (2011). Diagnóstico de Servicio Civil de Perú. Informe Final. Banco Interamericano de Desarrollo. Mimeo.
- IPSOS APOYO. (2009) Actitudes hacia la movilidad laboral dentro del Sector Público. Informe Final. Lima, mimeo.
- IPSOS APOYO. (2011) Servicio de Auditoría de Imagen para la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Lima, mimeo.

- Longo, Francisco (2002). “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil”. Banco Interamericano de Desarrollo, Barcelona, mimeo.
- Longo Francisco. (2005) Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final De Síntesis.
- Longo, Francisco (2004) “Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público”. Paidós. España. 2004
- Molina Raúl. (2010) .Experiencias de reforma institucional en gobiernos regionales. Estudio de Casos. Lima. USAID. ProDescentralización.

RESEÑA BIOGRAFICA

Andrés Corrales Angulo, es abogado graduado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master en Administración Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, con estudios de Doctorado en Derecho Civil en la Universidad de Zaragoza, con estudios de especialización en gerencia social por el INDES del Banco Interamericano de Desarrollo y becario para la gestión de servicios públicos por parte de la agencia sueca de cooperación. Es profesor de postgrado en temas de gestión pública y servicio civil.

Ha sido asesor de la Alta Dirección (Ministros o Viceministros) en la Presidencia del Consejo de Ministros y en los Ministerios de Salud, de la Mujer y Desarrollo Social y Defensa, en los que le correspondió formar parte de diversos esfuerzos de reforma.

Es Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y miembro del Directorio de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10, Jesús María, Lima – Perú.
Central Telefónica: +51-1-2063370
Correo: acorrales@servir.gob.pe

Anexos

Gráfico 1

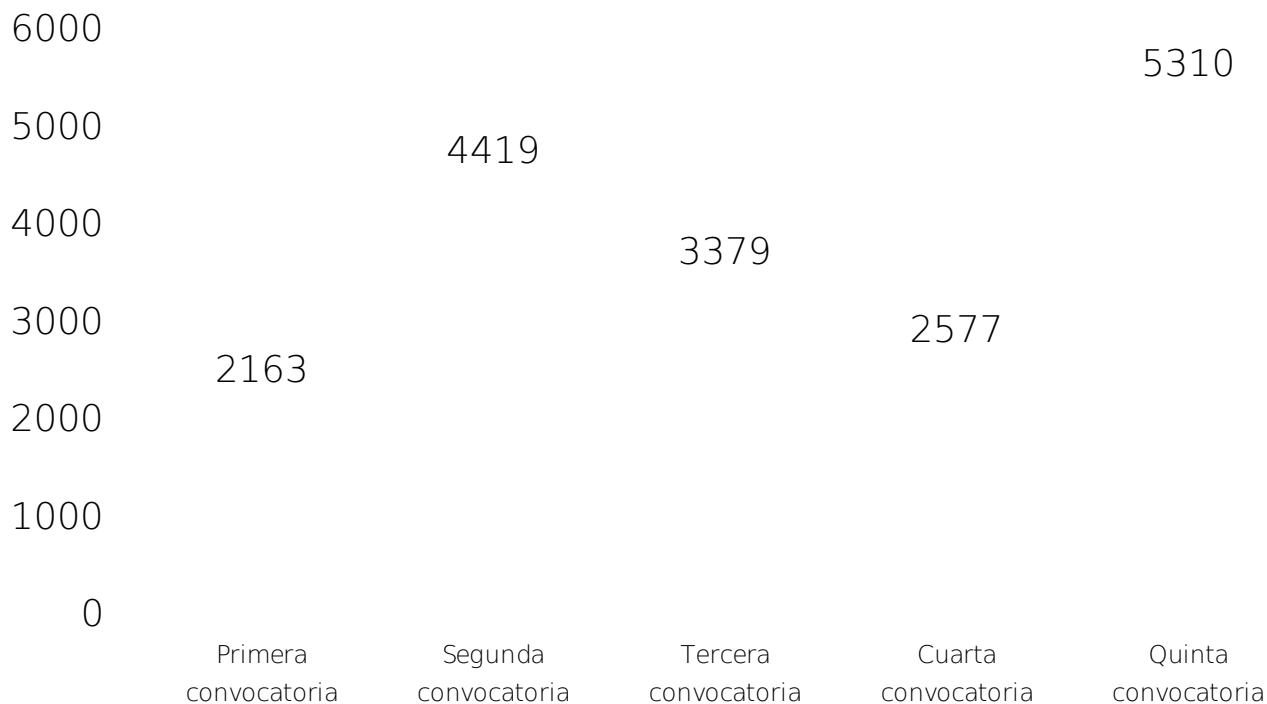


Gráfico 2

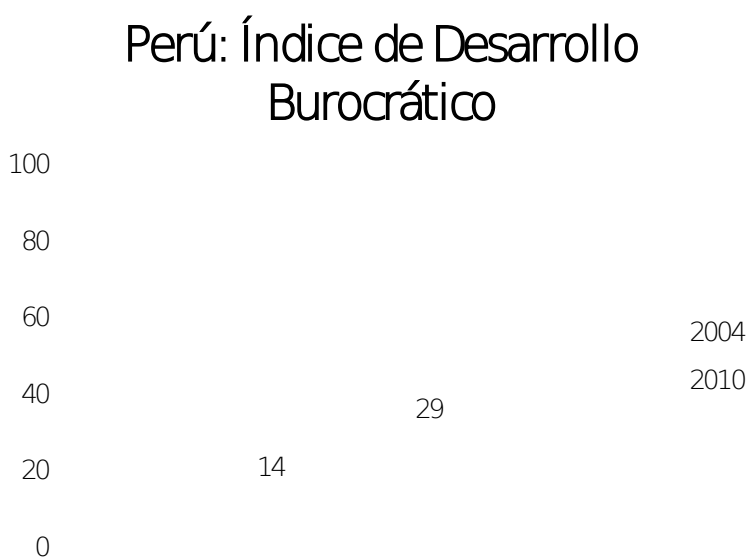


Gráfico 3

