Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos

Informe Final

Néride Sotomarino Mayén Ugarte Alejandro Kantor Dante Solano

GOVERNA S.A.C.





Contenido

Introduc	cción	4
Sistema	tización de actividades e información	6
Meto	dología	7
Téc	cnicas de recolección	7
Par	rticipantes	8
Do	cumentos revisados	9
Pro	ocedimientos realizados	10
Marco L	ógico y Matriz de Evaluación	12
Marc	o Lógico	12
Matri	z de Evaluación	19
Diseño d	del CGP	19
a)	Perfiles por competencias	20
b)	Política Remunerativa	20
c)	Creación de la demanda	21
d)	Proceso de selección	22
e)	Asignación del Gerente Público	23
f)	Monitoreo y Evaluación	24
Desarro	llo y Gestión de los Procesos del CGP	25
Desar	rrollo de los Procesos de CGP	25
Pri	mer proceso de selección	25
Seg	gundo proceso de selección	26
Ter	rcer proceso de selección	26
Cua	arto proceso de selección	26
Qu	into proceso de selección (último realizado)	27
Gestión	de los Procesos del CGP	28
Pertir	nencia Del Enfoque De Demanda	28
Crit	terios de Focalización	28
Per	rtinencia	29
Cobe	rtura del CGGPP	33

Proceso de Selección	36
Asignación de GGPP	37
Logros	38
Ciclo de gasto en los gobiernos regionales atendidos por Gerentes Públic ciclo de gasto	
Ejecución de contrataciones y adquisiciones en entidades atendidas por GG	iPP de Logística. 42
Satisfacción sobre la labor de los Gerentes Públicos	45
Coordinación Interinstitucional e Intrainstitucional	46
Pertinencia de la capacitación a GGPP	49
Evaluación y seguimiento de los Gerentes Públicos	50
Política remunerativa	51
Comparación con experiencias en la región	54
Costo del proceso de selección	57
Evaluación de los Resultados Obtenidos	58
Conclusiones	70
Evaluabilidad	70
Pertinencia o relevancia	71
Eficacia o efectividad	71
Eficiencia	71
Sostenibilidad	72
Impacto	73
Replicabilidad o generalización	73
Reflexiones finales	76
Anexos	81
Referencias	82

"Servicio de Consultoría para la evaluación del diseño, procesos y resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos"

Introducción

Como parte del proceso de reforma y modernización del Estado, en el año 2008 es creada la Autoridad Nacional de Servicio Civil (en adelante SERVIR) como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. SERVIR fue creada con el objetivo de liderar la mejora del servicio civil del Estado de manera integral y continua, así como para desarrollar y establecer lineamientos para la capacitación y mejora del rendimiento y eficiencia de los servidores públicos en la prestación de los servicios que brinda el Estado.

En ese contexto, se impulsa la iniciativa de creación del Cuerpo de Gerente Públicos (CGP), que serían destacados a entidades de todos los niveles de gobierno con la finalidad de –inicialmente-mejorar la ejecución de los recursos públicos; a través de los cuatro objetivos plasmados en el Decreto Legislativo 1024:

- 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 Públicas.
- d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

Esta iniciativa desarrollada a nivel operativo e impulsada por SERVIR y que contó con la colaboración de diversos consultores, 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 meritocracia), con el fin de mejorar la gestión de las entidades públicas.

Luego de cinco procesos de selección de Gerentes Públicos y de asistir a diferentes Entidades Públicas, surge la necesidad de analizar y evaluar los procesos y los resultados de esta iniciativa, estableciendo oportunidades de mejora.

Para este objetivo, se contrató los servicios de la consultora GOVERNA S.A.C., especializada en temas de gestión y política pública, para llevar a cabo el proyecto de consultoría "Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos". Esta consultoría se inicia el 17 de noviembre del 2011 con la firma del contrato EJERCICIO 2011-2012 CONTRATO DE LOCACIÓN DE

SERVICIOS No. 280/2011. A partir de esta fecha se realizaron varias actividades por parte de la consultora en el marco de este proyecto; las cuales se detallan a continuación.

Desarrollo de la Consultoría

El primer entregable de acuerdo a los términos para la consultoría fue el plan de trabajo que se entregó el 24 de noviembre del 2011. Este documento fue comentado por SERVIR, y posteriormente se tuvieron un par de reuniones sobre los puntos de interés específicos de SERVIR sobre la consultoría y las metodologías a desarrollar; por lo que se volvió a presentar una nueva versión del plan de trabajo el 13 de enero del 2012.

Luego de esto, el equipo consultor realizó una serie de entrevistas a diversos directivos de SERVIR, durante los meses de enero y febrero, directivos involucrados en la gestión del Cuerpo de Gerentes Públicos. Ello, con el fin de recoger información relevante para la entrega del Informe Parcial. Este Informe Parcial fue entregado el 15 de febrero a la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos, el cual posteriormente fue trabajado nuevamente por el equipo consultor con el fin de absolver las observaciones y comentarios hechos por SERVIR.

El 2 de marzo, SERVIR solicita a la consultora la elaboración de un taller para la elaboración de un árbol de problemas, para poder realizar posteriormente un Marco Lógico de manera retrospectiva; es decir, elaborar un Marco Lógico teniendo como premisa suponer el momento previo a la creación de SERVIR. Los talleres se realizaron el 8 de marzo y el 20 de marzo, donde se desarrolló el Marco Lógico con el equipo de SERVIR y que tuvo como resultado un producto que no necesariamente se ajustaba a los objetivos iniciales del Cuerpo de Gerentes Públicos.

El 15 de abril, Governa presenta un nuevo plan de trabajo, de manera interna, delimitando la aproximación teórica y metodológica de la consultoría para un entendimiento mejor por parte de SERVIR, y también a petición de la institución, sobre los procesos que se estaban llevando a cabo, necesarios para una evaluación. Asimismo, en este documento también se mencionaron algunas alternativas de técnicas de recojo de información para responder a los instrumentos y actividades que se habían planteado para la evaluación; en específico, nos referimos al marco lógico y a una matriz de evaluación.

Governa, a la par con el marco lógico, desarrolló una Matriz de Evaluación para poder estudiar mayores aspectos del Cuerpo de Gerentes Públicos; ya que no todos los temas plasmados en el marco lógico eran acordes a los fines de la evaluación ni cubrían elementos planteados en los inicios de la misma. Esta Matriz de Evaluación, que es una aproximación metodológica ampliamente recomendada para evaluaciones de este tipo (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2003), fue remitida al equipo de SERVIR el 25 y 26 de abril junto con el marco lógico para su validación por parte de la contraparte, sin tener comentarios formales a la fecha.

El día 16 de mayo, se llevó a cabo una reunión para delimitar algunos aspectos del Marco Lógico con los equipos de SERVIR y Governa, el cual ha permitido establecer este instrumento de una manera ajustada a lo que ha sido el Cuerpo de Gerentes Públicos. Luego, el 18 de mayo se llevó a

cabo una reunión donde se realizó una presentación donde se exponía tanto los aspectos teóricos como metodológicos de lo que implicaba una evaluación; asimismo se determinaron las técnicas de recojo de información necesarias para responder a los instrumentos de evaluación. En esta reunión se consensuó la validez del empleo de la Matriz de Evaluación para la presente consultoría, la cual fue validada.

Con todos estos acuerdos validados, Governa ha venido realizando las actividades correspondientes al recojo de información; asimismo, SERVIR comunica que se va dar una adenda para poder desarrollar las actividades planificadas. El día 24 de mayo se entrega a SERVIR, a su solicitud, una nueva versión del plan de trabajo ajustada para el mes restante de consultoría; y se adjunta la Matriz de Evaluación y el Marco Lógico en sus versiones finales.

El nuevo contexto

Durante el mes de junio Governa, en coordinación con SERVIR, ha venido realizando las actividades correspondientes al recojo de información necesaria para la evaluación del Cuerpo de Gerentes Públicos. Para ello se han realizado: a) entrevistas a directivos de SERVIR responsables y de apoyo al Cuerpo de Gerentes Públicos, b) realización de encuestas a los Gerentes Públicos, c) realización de encuestas a Entidades Receptoras, en específico, a las jefaturas de los Gerentes Públicos, d) recolección de documentación sobre el CGP, y e) análisis de información externa a SERVIR sobre el impacto de los Gerentes Públicos. Estos procesos y análisis han tenido un avance muy importante donde más del 90% de la información necesaria ha sido levantada durante el mes de junio; se había advertido la probabilidad de no cerrar todo lo planificado.

En este nuevo escenario, SERVIR mediante la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento pide a Governa entregar de manera formal las nuevas versiones del *Plan de Trabajo* de la consultoría, el cual fue entregado el 22 de junio del 2012, y del *Informe Parcial* donde se presente el marco de análisis a seguir para la presente evaluación de la medida política, presentado el 25 de junio del 2012. Estos informes fueron aprobados por SERVIR, entendiendo el presente contexto y las limitaciones de información. Posteriormente, se tuvieron coordinaciones para el apoyo de SERVIR en el recojo de información y el proceso de encuestas a las jefaturas de Gerentes Públicos. Si bien se tienen algunas limitaciones de información, el presente documento contiene evidencia importante de resultados sobre lo que ha sido el Cuerpo de Gerentes Públicos.

Sistematización de actividades e información

Se detalla la aproximación metodológica y los insumos utilizados para la elaboración del presente documento; con el fin de sistematizar la información recolectada hasta la fecha por la consultora.

Metodología

En este acápite se describe la metodología aplicada en la presente consultoría; es decir, las actividades de recojo de información, documentos revisados, así como los instrumentos de evaluación utilizados. Como se había mencionado en el Plan de Trabajo de la presente consultoría, se había definido al Cuerpo de Gerentes Públicos como una Medida de Política, y en ese sentido su evaluación requería tomar en cuenta los procesos, objetivos y resultados (McNamara, 2010; Rossi, et al., 2003). De acuerdo a lo planteado, se había planteado seguir el modelo de evaluación de políticas y programas planteado por Rossi, Lipsey y Freeman (2003); el cual sugiere que esta evaluación debe estar guiada por instrumentos que rescaten elementos de los procesos y resultados generados por parte del programa. Por ello, se propuso como meta-instrumento¹ de la matriz de evaluación; y adicionalmente, SERVIR señalo también la necesidad de desarrollar un marco lógico. Debido que ambos instrumentos contenían estudios cualitativos y cuantitativos, se utilizó una aproximación mixta (Buchanan & Bryman, 2009; Creswell, 2003) la cual se caracteriza por tomar técnicas cuantitativas y cualitativas. Este tipo de aproximación es óptima en estos casos ya que nos permite triangular la información recolectada y darle sentido a la misma. A continuación, se presenta en un primer momento, las técnicas de recolección de información utilizadas², los participantes de la presente evaluación, los documentos revisados y los procedimientos empleados. Posteriormente, se presentan los meta-instrumentos empleados, el Marco Lógico y la Matriz de Evaluación.

Técnicas de recolección

Revisión documental:

Se revisaron documentos tanto normativos, como de gestión y consultorías anteriores donde se sistematiza información anterior del CGP y que contenía datos importantes de su desarrollo. Estos documentos han sido brindados por SERVIR, en su mayoría, y otros han sido producto de búsquedas en fuentes electrónicas. Esta se utilizó para el análisis del contexto del CGP, el diseño y los procesos del mismo. También fueron de utilidad para la elaboración de la Matriz de Evaluación, ya que a partir de estas revisiones se pudo comprender el funcionamiento del CGP e identificar qué elementos necesitan una mayor profundidad de análisis.

Entrevistas a funcionarios de SERVIR:

Otra fuente importante de información fue la brindada por los funcionarios de SERVIR relacionados al área del CGP. Esta información de corte cualitativo permitió entender mejor los

-

¹ Con *meta-instrumento* nos referimos a un instrumento que guíe el trabajo de evaluación, que integre a su vez diferentes estudios o análisis específicos.

² Originalmente la consultora propuso entrevistas a profundidad, de tipo 360 teniendo como punto focal a los gerentes y entrevistando al superior, subordinado y gerente paralelo, en un conjunto de entidades seleccionadas en función de la casuística que se había recogido (mayor presencia de gerentes, número de veces que se habían solicitado, rechazo de gerentes, etc.), atendiendo al criterio de pertinencia de la muestra. SERVIR prefirió ampliar el universo de entidades y gerentes a la totalidad, por lo que atendiendo a las restricciones de tiempo y recursos se tuvo que dejar de lado el esquema original planteado.

procesos, su casuística y el diseño que decidió tomar el CGP. Estas entrevistas también sirvieron para las primeras elaboraciones del Marco Lógico y posteriormente para la Matriz de Evaluación.

Talleres

Los talleres estuvieron enfocados a la realización del Marco Lógico. En estos, se discutieron los problemas, soluciones, estrategias e indicadores que hubiera tomado SERVIR para optimizar los Recursos Humanos del Estado.

Reuniones de coordinación y trabajo

A diferencia de los talleres que tuvieron una dinámica particular; las reuniones de coordinación y trabajo buscaban tomar decisiones y realizar consensos sobre algunos temas de la consultoría que podrían haber quedado en el aire o que se necesitaba una validación por parte de la contraparte. En ese sentido estas reuniones se dieron principalmente para consensuar el Marco Lógico final, acotado a las competencias del CGP, y también para validar las preguntas de la Matriz de Evaluación.

Encuestas a Gerentes Públicos y Jefes de Gerentes Públicos

Se realizó un proceso de encuestas virtual a gerentes públicos y jefes de gerentes para poder recoger sus opiniones con respecto a diversos elementos del diseño y gestión de los procesos del CGP. Importante señalar que este tipo de metodologías virtuales se viene empleando en temas de gestión e investigación académica, lo cual resulta un aporte de la consultoría. Las preguntas de estos cuestionarios podría ser abierta como escalar; los contenidos cualitativos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido (Creswell, 2003) y las respuestas escalares y su uso combinado con datos números mediante análisis estadísticos respectivos (Gravetter & Wallnau, 2008). Para las encuestas a Gerentes Públicos se optó realizar una encuesta censal; mientras que para las Jefaturas se seleccionaron aquellos jefes o superiores, que hayan tenido más de un año trabajando con los Gerentes Públicos.

Participantes

En las entrevistas realizadas participaron las siguientes personas:

- Andrés Corrales (Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos)
- Kathy Romero (Profesional de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos)
- Magaly Meza (Gerente de Desarrollo Institucional del Sistema)
- Nuria Esparch (Ex Presidenta Ejecutiva de SERVIR) y Marcelo Cedamos (Gerente General), sobre contexto histórico antes de la creación de SERVIR.
- Abel Ceballos (Jefe de Oficina de Planeamiento y Presupuesto)
- Santiago Mercado y Edward Roncero (Profesionales de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto)
- Manuel Mesones (Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica)

Para los talleres de Marco Lógico participó personal de SERVIR, entre ellos Andrés Corrales (Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos), Mariana Ballén (Gerente de Políticas de Gestión de Recursos Humanos) con personal de su equipo, Cristian León (Gerente de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento) y José Valdivia (asesor de la Presidencia Ejecutiva); así también, personal de GOVERNA S.A.C en calidad de observador y facilitador.

Las reuniones de trabajo para cerrar el Marco Lógico y la Matriz de Evaluación participaron Andrés Corrales, Cristian León, Cecilia Beltrán y Santiago Mercado. Por parte de GOVERNA S.A.C. participaron los consultores Dante Solano y Néride Sotomarino.

Por último, las encuestas fueron completadas por 142 gerentes públicos, 3 de estos manifestaron su imposibilidad de realizar este proceso debido a su reciente ingreso y falta de asignación; con lo cual se tiene una tasa de respuesta del 81% del universo muestral. Para las jefaturas, señalo como universo un total de 58 personas; sin embargo durante el proceso de contactar a estos, solo se llegó a establecer contacto con 42 de estos, debido a errores en la información de los contactos. De estos 42, 21 jefes respondieron la encuesta, teniendo una tasa de respuesta final del 50%.

Documentos revisados

Los documentos revisados para este informe son los siguientes:

- DECRETO LEGISLATIVO № 1024: Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos
- DECRETO LEGISLATIVO № 1023: Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil— SERVIR
- Corrales, A. La influencia de la Alta Dirección Pública de Chile en el Cuerpo de Gerentes Públicos de Perú.
- Corrales, A. Diseño e Implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- 25 perfiles específicos por puesto tipo: http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/servicio-civil/cuerpo-de-gerentes-publicos/perfiles/70-perfiles-especificos-por-puesto-tipo.html
- DECRETO SUPREMO № 108-2009-EF
- Anexo 2 en el Contrato de Servicios No. 280/2011
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA № 025-2011-SERVIR-PE
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA № 037-2009-ANSC-PE
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA № 08-2011-SERVIR-PE
- DECRETO SUPREMO № 030-2009-PCM
- Consultoría por Guerra-García: Línea de Base para el Primer Grupo de Gerentes Públicos
- Consultoría por Machicao: Desarrollo de línea de base para cargos de destino de Gerentes Públicos en Lima.
- Lacoviello, M. (2011). Diagnóstico del Servicio Civil de Perú. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Síntesis del diagnóstico: Caso Perú. *Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Ponce, A. La experiencia de los Gerentes Públicos en Provincias (2010-2011): Informe de Sistematización.
- Perfil Genérico del Gerente Público. Documento de Trabajo aprobado por el Consejo Directivo el 02.04.09
- Consultoría de Matos, D. Sistematización de la Experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR.
- Pollarolo, P. (2008) Consultoría: Ley del Servicio Civil.
- Plan de Trabajo de la presente consultoría.
- Reporte de la Quinta convocatoria de Gerentes Públicos de SERVIR.
- Reporte mensual de remuneraciones Junio 2012
- Bases de datos SIAF en entidades con Gerentes Públicos
- Bases de datos SEACE en entidades con Gerentes Públicos
- Consultoría Compensa, sobre remuneraciones en el sector público y privado.
- Reporte de Gerentes Públicos, sus entidades receptoras, sus cargos y tiempo de permanencia.
- Reporte de metas de la primera promoción de Gerentes Públicos de SERVIR.
- Reporte de Indicadores de SERVIR.
- http://www.serviciocivil.gob.cl/node/5
- http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0
- http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/servicios_incluidos_sadp_marzo2012.pdf
- http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=788&idissue=62&newlang=spanish
- http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/AGs.pdf
- http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/ponencias/docs/clad_x/EI_CAG_La_perspectiva_academica.pdf
- http://juancarloscortazar.com/wp-content/uploads/2011/08/Aprendiendo-a-partir-de-la-reforma-del-servicio-civil-chileno.pdf
- http://www.jgm.gov.ar/sgp/paginas.dhtml?pagina=33
- Reporte del Cuerpo de Gerentes Públicos Estadísticas a julio del 2012
- Evaluación de Gerentes Públicos: Cumplimiento de indicadores según convenio de asignación. Julio 2012.

Procedimientos realizados

Las primeras actividades realizadas como parte de la consultoría fueron establecer el plan de trabajo a seguir en la evaluación. Una vez acordado el plan de trabajo; el equipo consultor se dedicó a realizar una serie de entrevistas a personal de SERVIR para conocer su experiencia dentro del CGP y que nos explique cómo se había ido dando la gestión de los procesos del CGP, así como los elementos de su diseño. Por otro lado, también se entrevistaron a personas relacionadas al Cuerpo de Gerentes Públicos, como Nuria Esparch, en las cuales se conoció mejor el contexto de SERVIR y de los Gerentes Públicos. Estas actividades tomaron los meses de enero y febrero, en los cuales el equipo consultor se dedicó a sistematizar la información recolectada y empezar la tarea de la elaboración de instrumentos que permitan guiar el trabajo de evaluación.

Posteriormente, se llevaron a cabo talleres desde el mes de marzo en los cuales se buscó elaborar un Marco Lógico con una mirada retrospectiva; sin embargo, si bien se dieron importantes avances, estos no se ceñían a lo que había apuntando el CGP; es por ello que se tuvieron realizar nuevas reuniones para delimitar mejor estos instrumentos. De esta manera es que en el mes de mayo se llega a establecer un Marco Lógico y una Matriz de Evaluación de manera consensuada, que servirán de guías para la presente evaluación, ambos elementos son presentados en la siguiente sección del presente informe. Por último, con estos instrumentos finiquitados se procedió a la construcción de encuestas para la recolección de información que se dio durante los meses de junio y las dos primeras semanas de julio. A partir de la información recogida en diversas fuentes se pudieron obtener los resultados que se presentan en este informe.

Marco Lógico y Matriz de Evaluación

Como se había definido en el Plan de Trabajo de la presente consultoría, los instrumentos guía de la presente evaluación serían la Matriz de Evaluación y por solicitud de SERVIR, un Marco Lógico que permita tener una serie de indicadores para evaluar elementos a futuro, y que también tenga una mirada retrospectiva; es decir, que sea formulado situándose en el contexto anterior al CGP. El proceso de elaboración de estos instrumentos se ha dado de diferentes formas, mediante la revisión documental, talleres y reuniones de validación a los funcionarios de SERVIR. Por lo tanto, se va presentar en primer lugar el Marco Lógico elaborado sobre el CGP y posteriormente la Matriz de Evaluación.

Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta muy utilizada en la elaboración de Proyectos que permite identificar un problema y establecer una serie de propósitos, objetivos, estrategias e indicadores para poder dar solución al mismo. Asimismo, esta herramienta permite la comparación de los indicadores establecidos de manera longitudinal y efectivamente señalar si las metas establecidas se cumplieron al final del proyecto. En el presente caso, aún cuando el Cuerpo de Gerentes Públicos no es un Proyecto sino una Medida de Política Pública, se decidió la construcción de este Marco Lógico desde una mirada retrospectiva, ya que en el inicio del Cuerpo de Gerentes Públicos no se utilizó esta técnica; por tanto, la labor será reconstruir los problemas existentes al inicio de la Medida de Política y luego definir cuáles fueron los propósitos, actividades e indicadores a los que la misma apuntaba resolver, como un insumo para las recomendaciones para una futura intervención. Estos elementos deben ser evaluados a través de los indicadores de manera longitudinal y a la luz de estos resultados ver el nuevo panorama para seguir con la Medida de Política.

Para lograr este fin, a partir de la revisión documental y entrevistas con los funcionarios de SERVIR se presentó una primera aproximación de lo que debería tener el Marco Lógico para el CGP, como se muestra en el siguiente cuadro:

Buchanan, D., & Bryman, A. (2009). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*: Sage Publications Ltd.

Creswell, J. W. (2003). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.*Thousand Oaks, CA: Sage.

Gravetter, F., & Wallnau, L. (2008). Statistics for the Behavioral Sciences: Wadsworth Publishing.

McNamara, C. (2010). Basic Guide to Program Evaluation (Including Outcomes Evaluation) Retrieved 11-04, 2010, from http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm. Rossi, P., Lipsey, M., & Freeman, H. (2003). *Evaluation: A Systematic Approach*: Sage Publications, Inc.

	Definición	Indicador	Fuente de Verificación	Supuesto
FIN	Fortalecer la Administración Pública, profesionalizando la función pública	 -% de cargos técnicos altos y mandos medios ocupados por profesionales que cuentan con las capacidades correspondientes, bien remunerados y exigidos -% de cargos técnicos altos y mandos medios ocupados meritocráticamente 	Oficina de Recursos Humanos de cada entidad	Las entidades cuentan con los recursos necesarios
PROPÓSITO	Crear un Cuerpo de Gerentes Públicos con alta capacidad gerencial	-Número de GGPP en funciones -Tiempo de permanencia promedio del GGPP	Datos de la GDCGP	Existe el respaldo político necesario
RESULTADO 1	Reclutar profesionales altamente capaces	-Perfiles de puestos desarrollados -% de GGPP que aprueban el periodo de prueba	Datos de la GDCGP	-Existe oferta de profesionales altamente capaces -No es un año electoral
R1 Actividad1	Promover la demanda	-Número de GGPP solicitados anualmente versus la meta -Entidades que solicitan GGPP por nivel de gobierno	Datos de la GDCGP	Las entidades del Estado están propensas a demandar GGPP
R1-Actividad2	Promover la postulación de candidatos aptos	-Número de postulantes a la convocatoria -% de individuos que aprueban el proceso final que cumplen con el perfil deseado	Datos de la GDCGP	-Existe una oferta de profesionales capaces -Los profesionales están interesados en ser parte del CGP - La política remunerativa es competitiva
R1 Actividad 2	Seleccionar GGPP según requerimiento	-% de vacantes cubiertas en el proceso de selección	Datos de la GDCGP	Existe oferta de candidatos con los perfiles deseados
RESULTADO 2	Asignar a los profesionales reclutados	 -% de los asignados en el proceso de selección que inician funciones porque son aceptados por las entidades. -% de GGPP que son reasignados 	Datos de la GDCGP	Las entidades solicitantes aceptan los términos de asignación
R2 Actividad 1	Lograr que las entidades solicitante aceptan los candidatos	-Tasa de rechazo de las ofertas de candidatos en bolsa	Datos de la GDCGP	-La entidad solicitante mantiene su interés de contratar un GGPP –La solicitud no expira antes de que se seleccione a candidatos

RESULTADO 3	Permanencia exitosa	-Tasa de cumplimiento del periodo de contrato -% de metas cumplidas -Tasa de devolución: después del período de prueba por cambios políticos	Datos de la GDCGP	Los cambios políticos no afectan la permanencia o el cumplimiento de metas	
R3 Actividad 1	Apoyar a los GGPP en sus funciones (capacitación, couching , soporte administrativo, etc)	oyar a los GGPP en sus ciones (capacitación, el apoyo el apoyo el apoyo externa		La GDCGP tiene los recursos necesarios para apoyar a los GGPP	
RESULTADO 4	Evaluar	-% de GGPP evaluados	Datos de la GDCGP	Se cuenta con los recursos necesarios para evaluar	
R4 Actividad 1	Evaluación del cumplimiento de metas	·		Las metas son medibles y significativas	
RESULTADO 5	Sistematización de la data	-% de documentos informáticos actualizados	Datos de la GDCGP	Existen los recursos para necesarios para la sistematización	
R5 Actividad 1	Definir y crear documentos Evaluación de cuáles son los componentes de los documentos informáticos y como están definidos		Datos de la GDCGP o consultora externa	Es posible definir los componentes en una manera significativa	
R5 Actividad 2	Sistema automático de sistematización	-Tiempo entre la disponibilidad de la data y su sistematización		La información llega oportunamente	

SERVIR solicitó posteriormente un taller para poder desarrollar este Marco Lógico en conjunto con la consultora. De estos talleres se elaboró un Árbol de Problemas y posteriormente una versión del Marco Lógico (Anexo 1 y 2), que no se centraba únicamente en las problemáticas que buscaba atacar el CGP, sino que abarcaba diferentes puntos álgidos de la Gestión de los Recursos Humanos en el Estado. Este Marco Lógico entraría a revisión, durante el mes de mayo, tanto por los miembros de la consultora como del propio SERVIR, estableciendo la necesidad de acotar los elementos a los que realmente le competían al CGP. Este Marco Lógico acotado se pudo realizar al trabajo en conjunto de las partes y tuvo como producto final lo siguiente:

		FRU		sos Humanos con las competencia	as necesarias para geren	nciar entidades públicas
RESULTADOS		ACTIVIDADE S		su	B-ACTIVIDADES	
In			Reducir el	Priorizar los cargos de destino a	Indicador	% de cargos priorizados con respecto al total de cargos efectivamente demandados
		Satisfacción de las Entidades Públicas	número de directivos en	intervenir con GP	Fuente de Verificación	Documento SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR
	Indicador	con el desempeño de los gerentes públicos	modalidad de confianza a través de la	Suspender la condición de	Indicador	% de cargos ocupados por GP con condición de confianza suspendida
		asignados	asignación de Gerentes Públicos	confianza de los cargos ocupados por GP	Fuente de Verificación	Documento SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR Entrevista a entidades
				Diagram madala da pragga	Indicador	Modelo de selección meritocrática diseñado
				Diseñar un modelo de proceso de selección meritocrático	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR
				Eta adamenta a de calcación	Indicador	Proceso de selección meritocrático funcionamiento Resultados de los procesos de selección
			Desarrollar	Ejecutar procesos de selección meritocráticos	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR Base de datos SERVIR
			mecanismos		Indicador	Mecanismos generales de confianza utilizados en proceso de selección
Resultado 1			de selección meritocráticos y procesos	Adoptar mecanismos generales de confianza	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR Entrevistas a personas o instituciones involucradas
Adecuada			transparentes		Indicador	Mecanismo de veeduría presente en selección
selección			de selección	Incorporar mecanismos de		Documentos SERVIR
de			de CGP	veeduría	Fuente de Verificación	Entrevistas a personas o instituciones involucradas
Gerentes		Indicador Toppologías do informáticos utilizadas a	Tecnologías de informáticas utilizadas en el proceso de selección.			
Públicos				Uso intensivo de tecnologías de		Sistema informático SERVIR
	Fuente de Verificació	Entrevistas a		información en el proceso de selección	Fuente de Verificación	Entrevista a funcionarios de SERVIR Entrevista GGPP
	n	Entidades		Tercerizar inicialmente en	Indicador	Procesos de selección de directivos inicialmente realizados por empresas cazatalentos o seleccionadoras
				empresas especializadas	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR Entrevistas a personas o empresas involucradas
					Indicador	Metodología por competencias incorporada en proceso de selección
			Implementar herramientas modernas de	Incorporar metodología por competencias	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR Encuesta GGPP
			selección para			Entrevistas a personas o empresas involucradas
			la selección		Indicador	Assesment center y evaluación de casos técnicos incorporados en
			de Gerentes	Incorporar assessment center y		proceso de selección
			Públicos	evaluación de casos técnicos		Documentos SERVIR
					Fuente de Verificación	Entrevista a funcionarios de SERVIR Encuesta GGPP
			D'		la di sa da s	Entrevistas a personas o empresas involucradas
			Diseñar	Diseñar perfil genérico de GP	Indicador	Perfil genérico de GP diseñado
			perfiles adecuados		Fuente de Verificación Indicador	Documento SERVIR Número de puestos tipo con perfil diseñado
				Diseñar perfiles específicos por	Indicador	Numero de puestos tipo con perfil disenado Documento SERVIR
			para Gerentes Públicos		Fuente de Verificación	

	1	T .		I	I		
		% de Gerentes			Indicador	% de puestos con estado situacional levantado	
		Públicos cuya evaluación arroja un alto cumplimiento de		Levantar estado situacional de cada puesto	Fuente de Verificación	Base de datos SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR Documentos SERVIR	
		las metas		Incorporar metas en convenios	Indicador	% de convenios de asignación con metas incorporadas	
Resultado	Indicador	establecidas. % de Gerentes		de asignación	Fuente de Verificación	Convenios de asignación SERVIR	
2 Gerentes		Públicos que supera satisfactoriamente el	Sistema	Desarrollar y aplicación de	Indicador	% de reportes periódicos de los GP utilizando el formato establecido	
públicos con rendimient		periodo de prueba asignado.	adecuado de evaluación de Gerentes	herramientas para levantamiento de información	Fuente de Verificación	Documento SERVIR	
os satisfactori	Fuente de	Base de datos de SERVIR	Públicos		Indicador	% de Metas de proceso en los Convenios de Asignación	
os	Verificació n	Evaluaciones realizada SERVIR		Priorización de metas de proceso por la debilidad institucional de entidades	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR	
	Supuesto	Existe información sistematizada sobre destino de GGPP y desempeño			i dente de venileación	Documentos de IVVIIV	
		Número de postulantes al CGP	Implementar mecanismos de desarrollo de Gerentes Públicos	Desarrollar programas de capacitación para Gerentes Públicos	Indicador	Programa de capacitación para directivos desarrollado y funcionando	
					Fuente de Verificación	Documento SERVIR	
		por vacantes		Establecer el derecho a la	Indicador	% de Gerentes Públicos que solicitaron la defensa legal y la recibieron	
		Tasa de recurrencia		defensa legal de Gerentes Públicos	Fuente de Verificación	Norma legal El Peruano	
Resultado 3 Cuerpo		en la postulación al CGP	Dinosor		Indicador	% de Gerentes Públicos que han solicitado asesoramiento preventivo y han sido atendidos	
3 Cuerpo de Gerentes Público atractivo	W de postulantes al CGP que provienen del sector privado Comportamiento de la demanda por puestos y entidades W de gerentes públicos que se muestra satisfecho con las compensaciones establecidas. Diseñar mecanismos de reducción del riesgo en el ejercicio de la función de los Gerentes Públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerente público Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerente público Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerente público Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerente público Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerente público Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos. Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerentes públicos Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de los Gerentes públicos Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de		Fuente de Verificación	Documento SERVIR Base de datos SERVIR			

		Brecha entre sistema de compensación a los CGP y los de sector privado y sector público comparable identificada				
			Promover una	_	Indicador	Estrategia de comunicación sobre las buenas prácticas desarrolladas
	Fuente de	Encuesta a GGPP Documento SERVIR Entrevista a	imagen positiva de los Gerentes Públicos	Desarrollar una estrategia de comunicación sobre las buenas prácticas de gerentes públicos	Fuente de Verificación	Documento SERVIR
	Verificació n	funcionarios de SERVIR	Diseñar la política		Indicador	Política remunerativa basada en parámetros objetivos
	"	Base de datos SERVIR	remunerativa en condiciones atractivas para Gerentes Públicos	Diseñar e implementar la política remunerativa para GP en base a criterios objetivos	Fuente de Verificación	Documento SERVIR
		Tasa de Rotación de gerentes públicos en Entidades públicas atendidas por el CGP. % de gerentes públicos en Entidades	Fortalecer institucionalida	Suscribir convenios interinstitucionales para asignar Gerentes Públicos	Indicador	Número de convenios interinstitucionales para asignar Gerentes Públicos suscritos
						Base de datos SERVIR
						Las entidades receptoras aceptan los términos de asignación
	Indicador				Indicador	Número de eventos de capacitación.
					Fuente de Verificación	Base de datos SERVIR
Resultado 4 Contexto estable con soporte		públicas atendidas por el CGP que consideran que disponen de un soporte institucional adecuado.	d vinculada a la gerencia pública en los tres niveles de gobierno	Fortalecimiento de capacidades de los equipos a cargo de los Gerentes Públicos	Supuesto	Entrevistas a miembros de equipos en entidades Cooperación por parte de la entidad receptora
institucion al	Fuente de	Base de datos		Ordenamiento y estandarización	Indicador	% de GP que han ordenado y estandarizado herramientas de gestión administrativa
adecuado a Gerentes Público	Verificació n	SERVIR Encuesta a GGPP		de herramientas de gestión administrativa	Fuente de Verificación	Documentos SERVIR Entrevista a funcionarios de SERVIR
		desempeño del	Establecer mecanismos de protección frente a la vulnerabilidad	Creación régimen legal ad hoc	Indicador	Norma de creación régimen legal ad hoc de protección del Gerente Público, aprobada. Régimen legal en marcha
	Supuesto			de protección del Gerente Público	Fuente de Verificación	Normas legales El Peruano Entrevistas a funcionarios de SERVIR Encuesta a GGPP
		gerente público	política	Convenios tripartitos de	Indicador	Número de convenios tripartitos de asignación de Gerente Público
				Common inputation do		The state of the s

	asignación de Gerente Público		suscritos Número de GGPP asignados que permanecen en las entidades solicitantes.
			Tiempo de permanencia de GP en entidades
		Fuente de Verificación	Base de datos SERVIR Entrevistas a entidades
	Acciones de acompañamiento a	Indicador	Actividades de acompañamiento realizadas
	Gerente Público	Fuente de Verificación	Base de datos SERVIR Entrevistas a entidades

Como se puede observar el presente Marco Lógico nos presenta un propósito general, que es el de Recursos Humanos con las competencias necesarias para gerenciar entidades públicas. Posteriormente podremos observar 4 resultados referidos a procesos de selección, monitoreo, atractivo de la función pública y soporte institucional. Luego son colocadas las estrategias pertinentes; con los respectivos indicadores para su evaluación.

Complementariamente a este instrumento, la consultora recomendó y formuló una matriz de evaluación que permita dirigir preguntas hacia elementos que no necesariamente se estaban tomando en el Marco Lógico, como por ejemplo las preguntas referidas a la coordinación interinstitucional, entre otros temas.

Matriz de Evaluación

La matriz de Evaluación se desprende de la necesidad de evaluar los diferentes procesos que involucra una política o programa, así como los resultados e impactos que se han venido dando como parte de la misma. Para desarrollar esta matriz de evaluación se debe tener claro aquellos aspectos que se quieren evaluar; estos aspectos se dan a partir del consenso entre los intereses de la contraparte y la recomendación de viabilidad de la consultora; a partir de esto se acordaron los siguientes elementos a evaluar:

- Avances en la Profesionalización de Directivos
- Sostenibilidad
- Logros y Resultados

- A SFRVIR como entidad
- A los GP en su Entidad

Con estos aspectos definidos, inició la formulación de preguntas las cuales se dirigían a indagar ciertos aspectos como el diseño del programa y su pertinencia, cuáles eran las necesidades que buscaba cubrir el programa, cómo se dio su implementación y cuáles fueron sus resultados. Asimismo, como se aprecia en el Anexo 1, cada pregunta se va asociar a uno o más objetivos de lo establecido en los Términos de Referencia, con el fin de que ambas partes tengan claro qué se está evaluando. Luego, cada pregunta también se va asociar a un proceso de la Política, esto también con el objetivo de tener una mayor claridad en lo que se está evaluando. Por último, cada pregunta responde a un indicador u objetivo que servirá para la evaluación; y esta matriz se cierra indicando las fuentes o técnicas de recolección de información necesarias para la respuesta de esta pregunta

Con ambas guías metodológicas, se desarrollo el trabajo de recolección de información, los cuáles permitieron responder a los indicadores y preguntas planteadas; teniendo un entendimiento óptimo desde los diferentes actores de lo que ha sido el CGP. Asimismo, los diferentes aspectos evaluados tanto en el marco lógico como en la matriz de evaluación, permitieron responder cada uno de los puntos de análisis contemplados en los TDR de la presente consultoría. Por tanto, los resultados de ambos instrumentos son integrados en estos puntos de análisis, como se observará en el desarrollo del presente documento.

Diseño del CGP

Implementar el CGP implicaba 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 CGP; en ese sentido, basándose en la experiencia de otros países, particularmente de Chile, se propuso que los Gerentes Públicos se seleccionarían a través de un concurso público. Esto llevó a definir una serie de elementos que se detallan en el siguiente gráfico:



El proceso de selección buscaba que el CGP se caracterice como sistema meritocrático, en el cual se priorice la capacidad técnica, habilidades y valores de los seleccionados. Sin embargo, este proceso necesitaba otros elementos que sirvieran de soporte en un contexto especial como el sector público. Primero, si se quería tener un impacto en la gestión de las entidades públicas y llevar a cabo un proceso de selección óptimo y objetivo, debía establecerse las competencias y el perfil general del Gerente Público. A la par, debía estructurarse un sistema de Política Remunerativa que permita atraer a los profesionales competentes; así como también mecanismos para generar la demanda de los Gerentes Públicos y los convenios de asignación que permitan tener compromisos con las Entidades Públicas. Cada uno de estos elementos tuvo un proceso de definición y estructuración particular, que se detalla a continuación:

a) Perfiles por competencias

Este elemento corresponde a la descripción de las competencias, conocimientos, habilidades y experiencia que debe tener una persona para rendir óptimamente en un puesto. Para poder definir esto, SERVIR encarga una primera consultoría que tuvo como objetivo identificar el Perfil General de los Gerentes Públicos, 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, con una vigencia de tres años. A partir de este perfil general, se desarrollarían perfiles específicos para los puestos a ser convocados³. Estos perfiles van a guiar el proceso de selección. A la fecha se han desarrollado 25 perfiles específicos por puesto tipo; a partir de la demanda que ha ido surgiendo desde las entidades públicas.

b) Política Remunerativa

La política remunerativa se refiere en el caso del CGP a la estructura de bandas salariales y al proceso para asignar una remuneración al Gerente Público. La creación de una política remunerativa especial no solo apuntaba a atraer profesionales, sino también debía entenderse que el CGP era un Régimen Laboral Especial. En ese sentido, la remuneración del Gerente Público 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. La determinación de la remuneración básica se hace según una escala que considera como factores: a) la valoración del puesto a efectuarse por SERVIR, b) la historia salarial del Gerente Público, y c) la valoración pre existente del puesto por la entidad receptora. El bono depende de la distancia entre el lugar de residencia habitual y el de la asignación⁴.

Cabe señalar que los criterios originalmente definidos para asignar las categorías en la política remunerativa están siendo revisados, ya que por un lado, han demostrado ser insuficientes para evaluar el grado de responsabilidad⁵ 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.

En el siguiente cuadro se resumen las diferentes variables tomadas en cuenta para establecer la remuneración básica:

³A la fecha se han desarrollado 25 perfiles específicos por puesto tipo http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/servicio-civil/cuerpo-de-gerentes-publicos/perfiles/70-perfilesespecificos-por-puesto-tipo.html

⁴ DS 108-2009-EF

⁵ En las entrevistas se ha señalado por ejemplo, que el criterio de "recursos humanos subordinados", no resulta aplicable en todos los casos como variable que recoja la complejidad de la tarea encargada a un GP, máxime por la heterogeneidad de las organizaciones públicas. Lo mismo sucede con el criterio de los montos o recursos económicos que maneja la Entidad, ya que podría simplemente tratarse de operaciones estandarizadas y repetitivas de alto monto (informante SERVIR).

Factor	Puntaje
TOTAL	100
Nivel jerárquico	10
Nivel 1	10
Nivel 2	8
Nivel 3	5
Nivel 4 o inferior	0
Responsabilidad	65
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)	l о
Recursos humanos subordinados	10
Nivel 3 (>3 Jefaturas/unidades subordinadas)	10
Nivel 2 (2 Jefaturas/unidades subordinadas)	8
Nivel 1 (1 Jefatura/unidad subordinada)	5
Ninguna jefatura subordinada	о
Número de Sistemas Administrativos	10
Nivel 3: Más de 2 sistemas	10
Nivel 2: 2 sistemas	8
Nivel 1: 1 sistema	5
Ningún sistema administrativo	0
Experiencia	10
>3Exp. Específica y > 8 Exp. General	10
> 3Exp. Específica y 5-8 Exp. General	8
2-3Exp. Específica y >8 Exp. General	6
2-3 Exp. Específica y 5-8 Exp. General	5
Otro	0
Nivel académico mínimo	12
Doctorado/post doctorado	12
Dos o más grados de magíster	10
Licenciatura con maestría	8
Licenciatura o bachiller con maestría	5
Otro	0

Fuente: Política Remunerativa de los Gerentes Públicos -DECRETO SUPREMO № 108-2009-EF

Finalmente, cabe anotar que a la fecha, producto de la aplicación de la escala, ningún gerente público ha sido clasificado en la más alta categoría (que implica la posibilidad de recibir un sueldo hasta 30% mayor que el de un ministro de estado) porque no se han asignado Gerentes Públicos de Alta Especialización⁶.

c) Creación de la demanda

La creación de la demanda se refiere a todos los métodos y herramientas que utiliza SERVIR para promover el CGP. En ese sentido, para la captación de Gerentes Públicos se han utilizado diferentes medios de difusión como se ha establecido en su documentación:

- El diario oficial el Peruano
- Dos diarios de mayor circulación nacional
- Diarios de circulación regional de las ciudades sedes de las entidades receptoras

_

⁶ Nótese que la calificación de "Alta Especialización" es producto del desarrollo operativo del marco legal, no siendo una condición o característica del diseño original que se plasmó en el diseño de los Decretos Legislativos ni fue parte de la voluntad del legislador —el tema no fue delimitado así en el Consejo de Ministros- al momento de su aprobación (entrevista a Ugarte, M.).

- Diarios de la zonas de influencia de la ciudades sedes de las entidades receptoras
- La empresa cazatalentos ha reclutado candidatos a través de páginas Web, la publicación de avisos de convocatoria y búsqueda de postulantes.
- SERVIR ha realizado charlas informativas en las ciudades sede de las entidades receptoras y sus zonas de influencia.

Asimismo, para la promoción de la demanda entre entidades públicas interesadas en recibir Gerentes Públicos, se cursaron oficios presentando Gerentes Públicos, se efectuó la difusión a través de notas de prensa, difusión en la web de SERVIR, presentación en Consejo de Ministros, entre otras. Por otro lado, como parte de la generación de la demanda se buscó darle una dirección a esta en cuanto se priorizaron ciertos tipos de puestos como los cargos directivos de administración, ejecución de inversiones y desarrollo social.

A la fecha, el punto referido al reclutamiento de candidatos a través de medios web por parte empresa cazatalentos ha sufrido modificación, debido a que la última convocatoria fue realizada íntegramente por SERVIR. Esto será importante revisar en el análisis de la gestión de procesos, como se expondrá más adelante.

d) Proceso de selección

El proceso de selección es el elemento clave del CGP, 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. Para poder cumplir con este objetivo, el diseño de este proceso consta de una serie de etapas, en las cuales se aplican diferentes técnicas de de selección. De acuerdo con el marco normativo los postulantes deben ser "evaluados atendiendo a su capacidad profesional, capacidad de aprendizaje, equilibrio emocional, vocación de servicio y valores". Asimismo, los procesos de selección se realizarían por etapas eliminatorias. Además, la norma faculta a SERVIR para celebrar convenios con instituciones nacionales e internacionales especializadas para llevar a cabo el proceso de selección⁷.

Cabe señalar que este tipo de conocimientos y procesos requería el trabajo de diversos especialistas, por lo que se ha venido optando por seleccionar una firma consultora hasta la quinta convocatoria, que la realizó enteramente SERVIR. Los procesos de selección han tomado diversas variables para la evaluación de los candidatos como la evaluación curricular, de conocimientos, psicotécnica, por competencias, y de documentos y referencias. Luego de todas estas etapas, se elaboraban ternas para cada cargo concursado. Estas ternas pasaban por un proceso de revisión curricular por parte de SERVIR para validar los resultados y hacer las modificaciones pertinentes si requería el caso. Luego, estas ternas pasaban por un "Curso de Introducción", el cual era diseñado por SERVIR y ha podido contar con el apoyo de consultores para su desarrollo, aportes metodológicos y para la evaluación de las habilidades y competencias críticas.

Por tanto, podemos observar que el objetivo del proceso de selección fue rescatar el concepto de meritocracia, en el cual los Gerentes Públicos seleccionados comprueban que tienen las

-

⁷ Artículos 4 y 6 del D. Leg. 1024

competencias necesarias para acceder a un cargo en el Estado; revalorando la capacidad profesional. Asimismo, este proceso de selección ha buscado ser transparente; por ello, se buscó en un inicio empresas especializadas en procesos de selección como garante de la seriedad y objetividad del proceso⁸. Además, también se dieron mecanismos de veeduría por parte de instituciones públicas como las realizadas por la Asociación Civil Transparencia o Proética.

La influencia de otras experiencias en Latinoamérica ha sido importante para la inclusión de un proceso de selección en el Diseño del CGP. Se observa en especial la experiencia llevada a cabo en Chile. Esta experiencia introdujo el tema de la selección, que debía llevarse a cabo mediante procesos técnicos e independientes. En el caso peruano, SERVIR también optó por llevar a cabo un proceso técnico y con mecanismos de transparencia, como se ha podido observar.

e) Asignación del Gerente Público

Una vez que el Consejo Directivo aprueba el cargo de destino, se procede a la firma del convenio de asignación, el cual es un elemento importante en el diseño del CGP; ya que son los documentos normativos que establecen los acuerdos entre SERVIR, la Entidad Receptora y el Gerentes Público asignado. En estos también, se fijan las metas e indicadores para medir el desempeño del gerente asignado. Estos convenios en su devenir han sufrido ajustes a partir de las experiencias que se ha tenido con las Entidades Receptoras. Por ello, actualmente se tiene un *Convenio Marco* con la Entidad Receptora, en el cual se fijan mayores compromisos (como la penalización por incumplimiento del convenio por parte de la Entidad) además del Convenio de Asignación que incluye los indicadores y metas ya mencionados.

Cuando el Gerente Público ya es asignado, durante el primer mes el este deberá hacer un diagnóstico (línea de base) de la situación de su gerencia tomando en cuenta los indicadores de las metas que tiene que cumplir. A los 3 meses presenta un informe en el que relata lo que ha hecho y presenta su propuesta de lo que va a hacer. En ese momento la Entidad lo evalúa. Si supera el período de prueba debe presentar reportes trimestrales sobre cumplimiento de las metas que figuran en el Convenio, además de las tareas realizadas que no figuran en el mismo. Sobre esta base SERVIR reporta el monitoreo. Aquellos que no superan el periodo de prueba vuelven al Cuerpo de Gerentes en espera de otra asignación; la Entidad puede devolver al Gerente una vez que se ha cumplido el período de prueba si el gerente no cumple sus metas o hay una falta ética grave., Los que no son asignados pueden permanecer hasta un año en el Cuerpo pasado el cual son excluidos del CGP..

Como observamos, el diseño del proceso de asignación permitía la firma de acuerdos entre SERVIR, la Entidad Receptora y el Gerentes Público. Sin embargo, la propia casuística hizo que este proceso se modificara para lograr una mejor posición de SERVIR frente a las entidades que por diversos motivos (políticos, sociales, etc.) podían desistir fácilmente y sin mayores consecuencias de sus compromisos sin tener causales necesariamente válidas técnicamente.

-

⁸ Se expresó en las entrevistas

f) Monitoreo y Evaluación

Los procesos de monitoreo y evaluación comprenden las diferentes acciones destinadas a estudiar el comportamiento de los indicadores establecidos que permitan observar el desempeño del programa y tomar decisiones. La aplicación de procesos de Monitoreo y Evaluación también se tomó en cuenta para el desarrollo del CGP; y se ha dado de diferentes maneras y énfasis. Como parte de los Convenios de Asignación, ya mencionados, se acordaban una serie de indicadores y metas, las cuales eran reportadas por los propios Gerentes Públicos a SERVIR para su monitoreo. El proceso de establecer indicadores y una línea de base fue importante en los dos primeros procesos de selección, en los cuales se realizaron consultorías para levantar una línea de base por cada puesto que permitiera tener metas e indicadores relacionados a mejorar los procesos de las Entidades Receptoras. Posteriormente, sobre la base de la experiencia de estas consultorías y otras (Machicao y Taller con Sorobabel Cancino) se ha estandarizados metas e indicadores por puestos tipo; y al tener un mayor número de Gerentes Públicos se necesitaría un mayor trabajo de sistematización y automatización de procesos de monitoreo para poder manejar la información de los avances. Asimismo, este proceso de monitoreo debe ser una oportunidad para generar sistemas de retroalimetnación continua donde se valide empíricamente los indicadores en términos de impacto en la mejora de las Entidades. Por otro lado, SERVIR, a través de la gerencia responsable del CGP ha elaborado formatos estandarizados para que los Gerentes Públicos reporten sus logros y resultados, los cuales se han venido entregando de manera regular.

Hasta este punto se han visto los principales componentes del diseño del CGP. Como se observa, estos diferentes elementos han sido pensados para que se puedan trabajar en conjunto y le den un soporte al proceso de selección. A este primer nivel de análisis podemos indicar que el hecho de tener 5 procesos de convocatorias realizadas por SERVIR es un indicador de que el diseño planeado ha funcionado. Asimismo, el CGP ha atendido a Entidades Públicas de los diferentes niveles de gobierno como Ministerios, Poder Judicial, Gobiernos Regionales y Municipalidades. La propia casuística de la ejecución y los aprendizajes obtenidos por SERVIR han permitido realizar modificaciones en el diseño de los componentes para adaptarse a posibles condiciones adversas, y también tener mayor experticia en cómo llevar a cabo los diversos procesos diseñados, dejando de depender de terceros.

Por otro lado, este diseño en general ha buscado ser un primera experiencia no solo para SERVIR, si no en conjunto para el Estado, y demuestra que este tipo de técnicas en gestión de recursos humanos si se pueden llegar a aplicar. El principal proceso de este diseño, el de selección, que partió de la evidencia internacional, es un elemento que para SERVIR y la Gerencia de Desarrollo del CGP es fundamental en la medida que garantiza que un alto directivo del Estado sea seleccionado por sus capacidades técnicas, lo cual debería tener un impacto en la percepción de los ciudadanos y la mejora de la gestión en las entidades públicas, hacia una visión meritocrática.

En la siguiente parte del presente informe se presenta una revisión sobre los procesos involucrados en el CGP y su devenir.

Desarrollo y Gestión de los Procesos del CGP

Desarrollo de los Procesos de CGP

Los diferentes componentes del CGP y sus respectivas actividades se integran en un solo y amplio proceso que se inicia con la demanda de Gerentes Públicos por parte de las Entidades Públicas y termina con el monitoreo de las metas y los indicadores firmados en los convenios⁹. A partir de esto podríamos establecer cuatro etapas principales en este proceso:

- a) Convocatoria: caracterizada por los procesos de demanda de Gerentes Públicos por parte de las Entidades y el lanzamiento de los anuncios del proceso de selección.
- b) Selección: proceso más relevante del CGP, comprende las actividades de realizar las evaluaciones curriculares, psicométricas, psicológicas, de competencias y de referencias. Los candidatos, luego de pasar cada una de estas pruebas eliminatorias, son agrupados en ternas para el curso de introducción y la ejecución del mismo.
- **c) Asignación:** luego de ser seleccionados los Gerentes Públicos, son asignados a las entidades receptoras mediante los convenios de asignación.
- d) Evaluación y acompañamiento: última etapa que se caracteriza por el monitoreo del cumplimiento de metas e indicadores de los avances de los Gerentes Públicos, en las entidades en la que los asignan. También ha involucrado diversas actividades de acompañamiento que permitan a los Gerentes Públicos mejorar su gestión.

Estas cuatro etapas o procesos no han variado a lo largo del devenir del CGP; sin embargo, existen diferencias en su gestión, en los cuales se han involucrado diferentes actores y se han añadido actividades o se ha puesto énfasis en ciertos elementos. Por ello, se presenta un breve resumen de los diversos procesos de convocatoria donde se revisan las acciones realizadas. Asimismo, se ofrecen algunos datos para entender el alcance de estos procesos.

Primer proceso de selección

Este primer proceso, representa la implementación de todos los elementos diseñados como parte del CGP. Este proceso de selección contó con la participación de un consorcio entre entidades especializadas en Headhunting y Sector Público (AMROP HEVER PERU SAC/AC PUBLICA SAC/APOYO CONSULTORIA SAC.); el cual aplicó una serie de evaluaciones: curricular, de conocimientos, psicotécnica, por competencias, de documentos y referencias. Con estos procesos de evaluación se elaboraron ternas para los cargos concursados y se procedió a la ejecución del "Curso de Introducción". Este curso contó con el apoyo de un consultor metodológico en el diseño elaborado por SERVIR; y también, lo acompañó un equipo que tuvo la tarea de evaluar ciertas habilidades definidas como críticas.

Además de este proceso, se contó con la participación de la Asociación Civil Transparencia para que observara el proceso de selección y diera conformidad a la transparencia y objetividad del mismo.

⁹ Esto de acuerdo al Cuadro Simplificado de Procesos elaborado por SERVIR, y que se encuentra como Anexo 2 en el Contrato de Servicios No. 280/2011

Segundo proceso de selección

En este segundo proceso también se contó con la participación de una empresa especializada en selección de personal MATCH CONSULTORES (Stanton Chase International). En la mayoría de actividades se siguió el proceso anterior, pero existieron algunos cambios importantes como la implementación de evaluación por competencias de Assessment Center. También, se ajustó el número de competencias críticas a evaluar a 6, agilizando de esta manera el proceso, en función a los resultados de una consultoría. Para la evaluación por competencias se desarrolló todo un protocolo de medición que permitiera estandarizar las puntuaciones y tener resultados fiables. También cabe señalar, que se realizaron publicaciones web y envío de correos electrónicos de los resultados. En este proceso también participó la Asociación Civil Transparencia para observar cómo se realizó.

Hasta este segundo proceso, que comprenden el año 2009, se presentaron un total de 5800 postulantes, de los cuales se seleccionaron 53, que operaban en 17 entidades públicas. En estos dos procesos SERVIR pondría énfasis a diversos elementos que no necesariamente se recogen en los procesos de selección pero se idearon para apoyar la gestión de los Gerentes Públicos. Uno de estos elementos es el desarrollo de líneas de base para permitir la aplicación de indicadores; otro elemento fue el tener una serie de herramientas como el "staff de expertos", coaching a los gerentes, e inclusive se realizaron estudios de clima laboral. Estos elementos no se volverían a desarrollar por diversas razones, entre ellas razones presupuestarias.

Tercer proceso de selección

Este tercer proceso fue dirigido por las empresas MATCH CONSULTORES (Stanton Chase International) y el Consorcio AC PUBLICA SAC, APOYO CONSULTORIA SAC, HOLISTIC CONSULTORIA INTEGRAL y LABORUM.COM PERU SAC. Este tercer proceso no se llevó a cabo a partir de los requerimientos de las entidades; si no que se realizó a partir de una proyección de la demanda.

Por otro lado, cabe mencionar que luego de este proceso, en el mes de enero del 2011 se da una situación que no se había contemplado: la figura de la "devolución" de Gerentes Públicos por cambio de gestión en los Gobiernos Regionales¹⁰. Más allá de las explicaciones a este comportamiento, esto obligó a SERVIR modificar sus procedimientos de asignación, fortaleciendo a futuro con las entidades demandantes de Gerentes Públicos, las penalidades contenidas en el Convenio Marco.

Cuarto proceso de selección

El cuarto proceso estuvo a cargo de OVERALL STRATEGY SAC (OVERALL BUSINESS/BERNARD HODES GLOBAL NETWORK) y ASSESSMENT CENTER SAC; y fue realizado durante el año 2011. Entre los principales cambios realizados se encuentra el cambio del software de registro de Currículum Vitae con el fin de contar con un aplicativo con mayores funcionalidades. En el

¹⁰ En lo formal se trató de una conclusión de asignación de mutuo acuerdo entre SERVIR, los Gobiernos Regionales y los Gerentes Públicos, que buscó mantener la presencia de Gerentes Públicos en dichas entidades públicas lo que se consiguió en dos de tres gobiernos regionales.

Curso de Introducción también se dieron cambios, en específico se elaboraron protocolos técnicos que permitían optimizar el proceso, mejorar los factores de evaluación y también se brindó retroalimentación a los candidatos, elemento que fue altamente valorado por los mismos de acuerdo a los reportes de SERVIR.

Para este cuarto proceso se incorporaron 27 profesionales al CGP, de un total de 1624 postulantes. Participó además la Asociación Civil Transparencia para garantizar el desarrollo transparente del proceso de selección.

Quinto proceso de selección (último realizado)

El quinto proceso de selección implica un cambio importante dentro de la gestión de los procesos del CGP, ya que por primera vez SERVIR es quien conduce el proceso de selección de Gerentes Públicos, sin recurrir a firmas consultoras especializadas en la selección de ejecutivos. Esto manifiesta un aprendizaje del proceso de selección, que los directivos encargados del CGP consideraban que se estaba en las condiciones de realizar; asimismo, otras razones de este cambio fueron la carencia de recursos presupuestales para contratar estas empresas y el factor tiempo que demandaba su contratación (por lo menos dos meses) que se retrasaría en atender el pedido del Ministerio que solicitó seleccionar a los gerentes, lo que no resultaba viable. Las actividades llevadas a cabo por SERVIR siguen el mismo patrón desarrollado anteriormente; en las cuáles se realizaba la difusión del CGP para captar la atención de candidatos, los cuales fueron en un inicio 5310; de los cuales 1183 eran aptos para la siguiente etapa por cumplir con los requisitos mínimos. Posteriormente se realizó una evaluación curricular quedando 860 postulantes aptos. Luego se aplicaron las pruebas psicométricas tanto de inteligencia como de personalidad y pruebas técnicas. Posteriormente, con los que pasaron esta etapa se realizaron entrevistas por competencias; y por último se realizó una verificación documentaria y de referencias laborales. Luego se paso a la conformación de ternas para pasar al curso de introducción.

Se incorporaron al CGP 37 profesionales, de los cuales 29 fueron asignados al Programa Nacional de Asistencia Alimentaria – PRONAA como Jefe de Equipo Técnico Zonal. Cabe señalar que los resultados de los procesos de selección fueron publicados vía electrónica y en los medios establecidos por SERVIR. Con respecto a los veedores del proceso, a este se sumó la participación de Proética además de la ya habitual participación de la Asociación Civil Transparencia.

Luego de este resumen de la gestión y desarrollo de los procesos del CGP, se puede observar que los diferentes procesos de selección buscan cumplir con el objetivo de seleccionar profesionales competentes. Asimismo, se observa una serie de cambios en diferentes actividades y procesos puntuales que se han dado para adaptarse a la problemática del sector y también para mejorar la gestión de estos. A la fecha se encuentran vigentes 178 Gerentes Públicos, que atienden a un total de 40 Entidades Públicas de los 3 niveles de gobierno.

En la siguiente parte del texto se expone de manera preliminar, algunos avances con respecto a los análisis específicos en la gestión de los procesos del CGP.

Gestión de los Procesos del CGP

Pertinencia Del Enfoque De Demanda

Entre las características principales del CGP está el modo que atienden a las entidades receptoras. El CGP solo atiende a demanda; las entidades del estado solicitan GGPP para puestos de gerencia específicos y Servir se encarga de seleccionar y asignar a los GGPP. Servir no tiene el poder o autoridad para imponer un GP a un puesto y su relación con las entidades receptoras está definida por los convenios que se firman entre la entidad, Servir y el GP.

Criterios de Focalización

Al crearse el CGP se optó por desarrollar parámetros para identificar qué entidades y puestos serían atendidos por el CGP. Como parte de este proceso se priorizó algunas entidades y puestos. En esos momento había una clara deficiencia en la ejecución de gasto por parte del Gobierno Nacional y de los GR y se consideró que se debían focalizar los puestos que podrían tener un impacto positivo en la ejecución de gasto de estas entidades, que habían incrementado sustantivamente su participación en el presupuesto del estado a raíz del proceso de descentralización, pero que no habían contado con estrategias para mejorar su capacidad operativa. Esta decisión fue acorde con lo señalado en la exposición de motivos del DL 1024, que a la letra señala "Las ventajas que entraña la instauración del Cuerpo de Gerentes Públicos son: (...) iv) constituir a través de una reforma simple, pero de alto impacto, la ejecución de inversiones y mejora de gasto social". Con el tiempo se dejó a lado el concepto plenamente de focalización y más bien se adoptó el concepto de requerimientos mínimos. En la actualidad la decisión de asignación de Gerentes Públicos, se basa en que las entidades solicitantes, que deben cumplir con los requerimientos mínimos, hacen su pedido y son atendidas en orden de llegada, asignándole al gerente del CGP que cumpla con el perfil requerido.

La siguiente tabla resume los cambios en los criterios de focalización/asignación:

Criterio original	Nuevo criterio si cambio
Puestos de Gestión y Multifuncionales	Se mantuvo
GR con menor ejecución de gasto y mayor pobreza	Todos los GR
Municipalidades que manejan una suma importante de	Se mantuvo
dinero, son fronterizas o capitales de departamento	
Ningún puesto de Gerente General	A partir del 2011: GG en entidades
	dependientes de otras.
	A partir del 2012: GG de GR

Sobre el último cambio, originalmente se consideró que el puesto de Gerente General era político y no técnico pero por insistencia de las entidades receptoras que afirmaron que el perfil del Gerente General que buscaban era técnico se decidió abrir el puesto de Gerente General como una opción.

Pertinencia

La pertinencia del enfoque de demanda depende íntegramente del propósito principal del CGP. Los objetivos principales del CGP fueron definidos en el DL 1024 y son los siguientes:

"El Cuerpo de Gerentes Públicos tiene por 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;
- d) Impulsar la reforma del Servicio Civil."

Acorde con lo anterior, la exposición de motivos del DL 1024 señala: "Las ventajas que entraña la instauración del Cuerpo de Gerentes Públicos son: i) establecer una vía transparente, incuestionable para reclutar funcionarios capaces y bien entrenados, ii) fortalecer la institucionalidad, ya que los funcionarios van a ocupar cargos de línea, iii) fomentar la participación voluntaria de las entidades públicas, quienes se verán favorecidas con personal capacitado y con financiamiento, iv) constituir a través de una reforma simple, pero de alto impacto, la ejecución de inversiones y mejora de gasto social y v) crear puentes de comunicación y ayuda a los gobiernos regionales".

Asimismo, el informe de cierre de consultoría elaborado por Pierina Pollarolo¹¹, quien en el equipo que desarrolló el bloque normativo para iniciar la reforma del servicio civil se hiciera cargo de la elaboración de la iniciativa del CGP, señala en varios momentos las preocupaciones y la intencionalidad detrás del diseño del mismo:

"En esta materia, la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos (Decreto Legislativo 1024) es el inicio de un proceso de profesionalización de altos cargos, y será un laboratorio que facilitará la futura aplicación de este sistema a un universo mayor". (Pág. 10)

El riesgo de continuar intentando de una reforma integral de aplicación inmediata a toda la administración pública sin haber desarrollado antes la capacidad institucional para una adecuada ejecución es la dificultad para lograr consensos en torno a la necesidad de reforzar la meritocracia en la carrera pública (ingreso, salida, evaluación, movilidad y remuneraciones). Sin ese consenso político y social, una nueva ley sobre la materia puede resultar inefectiva, costosa y más inflexible que la situación actual. (Pág. 7)

Problema: No se recluta de manera institucionalizada profesionales altamente capaces. Los puestos altos son cubiertos con personal de confianza. Objetivo: Convocar profesionales capacitados para altos puestos y gerencias de mando medio. Desarrollar capacidades de dirección y gerencia. (Pág. 8)

¹¹ Consultoría "Ley del Servicio Civil" elaborada por Pierina Pollarolo, en Setiembre 2008 para el Programa de Modernización de la Administración Pública financiado con recursos del BID.

Objetivo DL 1024: a) Convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos;

El primer objetivo tiene dos componentes principales, el primero es convocar a profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio y el segundo es que se haga lo anterior a través de procesos transparentes y competitivos. Como parte del proceso de selección se realiza una convocatoria cuando hay solicitudes por parte de entidades del Estado o cuando Servir decide hacer una convocatoria anticipando futuras solicitudes. Esto significa que el éxito del primer componente del objetivo depende de la promoción de demanda por parte de Servir

La demanda de GGPP se promueve por oficios directos, *networking* y procesos indirectos. Al crearse Servir se mandó oficios a todos los titulares de 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 GGPP desde la perspectiva de las autoridades informándolas 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 la demanda, como las resoluciones en el peruano, la web de Servir y la difusión que se hace cada vez que hay un proceso de selección.

En la encuesta a jefes de GGPP realizada como parte de la consultoría se les hizo la pregunta ¿A través de qué medio se enteró del CGP? La siguiente tabla resume los resultados.

El Peruano	5	24%
Medios de prensa Estatales.	5	24%
Medios de prensa privados	10	48%
Web de SERVIR	2	10%
Comunicación de colegas	7	33%
Comunicación de SERVIR	5	24%

Lamentablemente, no ha sido posible establecer con precisión la evolución de la demanda, dado que no se lleva un registro formal de solicitudes y las mismas pueden además ser formuladas en reuniones y vía comunicación directa con diferentes funcionarios. Pese a ello, la GDCGP que es donde todos los canales de demanda llegan finalmente, considera de que ha habido un incremento en la demanda en los Ministerios, OPs y Municipios y de un menor nivel, en Gobiernos Regionales. Adicionalmente la Gerencia considera que ha habido una consolidación de la demanda tomando en cuenta que el CGP está en su segundo gobierno y que al llegar a un tercer mandato habría una mayor consolidación de la demanda. La GDCGP ha encontrado que la variable que más afecta a la demanda son las elecciones, pues tanto en el periodo anterior, como en el posterior a estas perciben con claridad una caída de la misma.

La siguiente tabla describe el número de postulantes a la convocatoria. Las convocatorias tienen una etapa principal y si no se llegan a seleccionar suficientes candidatos para los puestos solicitados se hace un pequeño proceso de garantía. Asimismo, contiene información sobre el número de postulantes que pasaron el curso de introducción y el número de

postulantes al CGP organizados por proceso de selección, información que verifica que se han convocado y seleccionado a profesionales para los puestos de gerencia del estado.

Número de postulantes por convocatoria y número de postulantes que pasaron el curso de introducción

	Proceso 1	Proce	so 2		Proceso 3			
	11000301	Principal	Garantía	Principal	Garantía 1	Garantía 2	Proceso 4	Proceso5
Nº de postulantes								
que pasaron el curso								
de introducción	49	30	9	60	11	4	28	37
Nº de postulantes al								
CGP	2163	3529	890	2522	638	219	1624	5310
Nº de postulantes								
que cumplen con el								
perfil convocado	1206	1799	117	2158	310	66	903	1183
Ratio Postulantes/								
Incorporados.	44.14	117.63	98.89	42.03	58	54.75	58	143.51
Ratio aptos perfil/								
Incorporados	26.61	59.97	13.00	35.97	28.18	16.50	32.25	31.97

La segunda parte del objetivo establece que los GGPP deben ser seleccionados por un proceso transparente y competitivo. Se han realizado cinco procesos de selección que han tenido todas las garantías para asegurar su transparencia y competitividad. El detalle de los procesos se analiza más adelante, sin embargo, sólo con el ratio postulante-vacante es factible señalar que se ha tratado en todos los casos de procesos competitivos siendo que los procesos se ha registrado un mínimo de 13 y hasta 35.97 postulantes que cumplían con el perfil convocado por cada puesto incorporado e históricamente existieron 33.95 postulantes aptos por cada puesto incorporado.

Objetivo DL 1024: b) Desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad

Este objetivo tiene dos componentes, el primero consiste en desarrollar capacidades de dirección y gerencia y el segundo es asegurar su continuidad. Para poder cumplir el primer componente del objetivo es necesario seleccionar a gerentes con el potencial para desarrollar las capacidades indicadas. El proceso de selección está diseñado para garantizar que los GGPP tengan la habilidad y conocimiento para desarrollar capacidades de dirección y gerencia; en la practica la tasa de superación del periodo de prueba ha sido 91% a junio del 2012 y ha habido siete casos en los que por una razón de competencia o personalidad de los GGPP no les ha sido posible cumplir su rol y no han vuelto a ser asignados a entidades. El siguiente gráfico muestra los principales problemas que han tenido los GGPP para desarrollar su gestión citando la falta de recursos humanos en la organización o la falta de recursos humanos calificados como el mayor problema para su labor.



Fuente: Elaboración propia, respuestas dadas por los Gerentes Públicos ante la pregunta sobres los principales problemas en su gestión.

Sobre la segunda parte del objetivo, asegurar la continuidad de las capacidades desarrolladas, hay dos aspectos a considerar, el primero contempla la permanencia de los GGPP y el segundo si las Capacidades de Gestión perduran a la asignación. A base de la información proporcionada por Servir se ha calculado algunos indicadores de permanencia. En particular se encuentra que a la fecha las asignaciones han durado un promedio de 310 días y las asignaciones concluidas han durado un promedio de 326 días. También se encuentra que son 65 las asignaciones que han superado un año y de estas 25 han superado 2 años de asignación. Complementariamente se tendría que evaluar si esto es suficiente tiempo como para desarrollar Capacidades de Gestión en una entidad. Asimismo, no hay data que sustente si las prácticas han continuado después de que culminen las asignaciones. La excesiva movilidad de las personas que caracteriza a la administración pública peruana, ha contribuido a que no sea posible recoger información fidedigna o suficiente como para ensayar una conclusión respecto a la continuidad de prácticas a través de las entrevistas telefónicas realizadas a quienes fueran los supervisores de los GGPP. También se debe anotar que hubo casos donde las entidades receptoras han concluido las asignaciones antes de los tres años que establecían los contratos. Esto ocurrió con los cambios de gobiernos regionales donde algunos titulares entraron con la idea de cambiar todos los puestos de dirección del gobierno anterior. Ante esta circunstancia Servir optó por negociar con los titulares y se logró que algunos GGPP sigan asignados, esto se explica a detalle en la sección de coordinación interinstitucional.

Objetivo DL 1024: c) Profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública

Si bien el enfoque a demanda no puede garantizar que este objetivo se cumpla, ya que depende efectivamente de que el CGP gane prestigio progresivamente de forma tal que se reduzcan las barreras existentes a contratar por meritocracia, es interesante anotar que, pese a la primera aproximación a la selección de puestos que se focalizó en los de mando medio como interpretación de lo establecido en la Primera Disposición Complementaria Final de D.

Leg. 1024 que señala –aunque no restringe- "el CGP estará a disposición (...) para impulsar su rendimiento, obras y modernización...", refiriéndose a las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, hoy ya se han seleccionado y asignado Gerentes Generales para Gobiernos Regionales. Dado que se trata únicamente de dos casos no es posible hablar de tendencias ni de avances significativos, pero vale la pena resaltar que esto al menos refleja un interés en despolitizar dicha posición por parte de algunos presidentes regionales, siendo la misma, el puesto de designación por confianza de más alto rango en ese nivel de gobierno.

Sin perjuicio de ello, los Gerentes Públicos han sido asignados mayoritariamente en puestos equivalentes a los de Director General (puesto considerado internacionalmente como de alta dirección), Director Ejecutivo y Jefe de Área, estas últimas gerencias de mando medio.

Objetivo DL 1024: d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

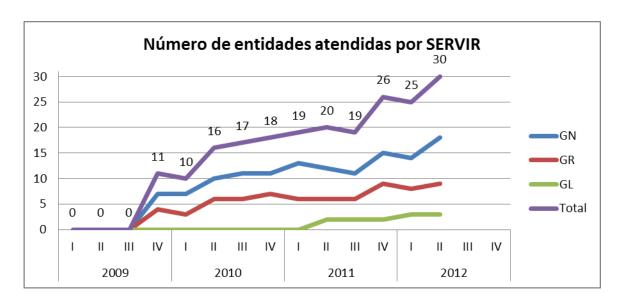
El CGP ha impulsado la reforma del Servicio Civil de tres maneras, la primera por el proceso de selección, la segunda por los cambios que los GGPP han logrado en sus entidades y finalmente por los aspectos adicionales que acompañan a los GGPP como las capacitaciones de equipo. En el 2004 el BID calificó al Perú en el puesto 17 sobre 21 países en al avance del Servicio Civil. En el 2010 publicaron su última evaluación donde resaltan los logros recientes considerando que "los avances (Lacoviello & Zuvanic) se centran 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 criterios de mérito, flexibilidad y orientación estratégica" (BID, 2011). Para el BID el CGP ha logrado tener un fuerte impacto en 3 de los cinco índices de calidad del servicio civil y en los dos restantes ha habido un avance de 25% en eficiencia y 20% en capacidad integradora.

Cobertura del CGGPP

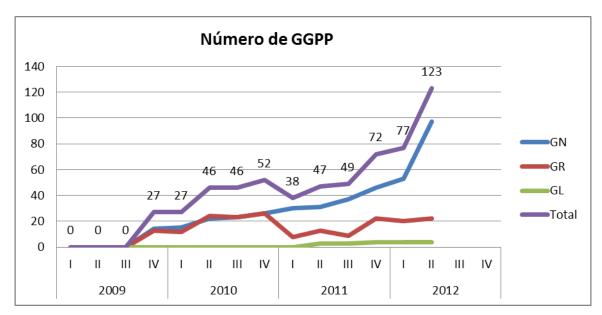
Los procesos de asignación del CGP son por demanda, en otras palabras si una entidad cumple los requisitos mínimos para ser atendida, puede solicitar un GP y le será asignado en orden de llegada. Esto implica que la cobertura refleja esencialmente la demanda por parte de las entidades.

Para poder identificar la cobertura de los GGPP se solicitó una lista de las asignaciones de los mismos con las fechas de inicio y fin de asignación. Debido que los GGPP ingresan a las entidades durante todo el año se decidió dividir el año en trimestres e identificar los GGPP que estuvieron durante el trimestre completo. Esto significa que para fin de este análisis un GP solo estuvo durante un trimestre si permaneció durante todo el trimestre.

Los siguientes dos gráficos describen el número de entidades servidas por el CGP y el número de GGPP que están en entidades receptoras por nivel de gobierno. El número de entidades atendidas ha ido en aumento con un incremento mayor en el gobierno nacional y un pequeño aumento en los GR y los gobiernos locales.



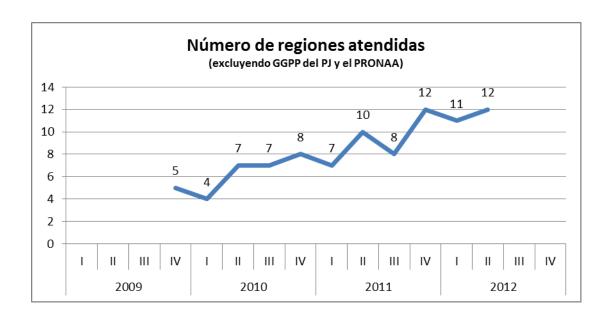
Por su lado el número de GGPP ha ido en aumento liderado por el nivel nacional, con una disminución en los GR y solo un pequeño incremento al nivel local. Las elecciones regionales vio cambios en todos los GR atendidos y con ello algunos GGPP dejaron los GR. Recientemente ha habido un aumento significativo de GGPP por la quinta convocatoria para el PRONAA.



El número de regiones atendidas también ha ido en aumento aunque con algunas bajas. Para este análisis se tomó a los GGPP del Poder Judicial y PRONAA por separado ya que distorsiona el análisis de cobertura geográfica al ser entidades que pertenecen a Gobierno Nacional pero tiene oficinas en todo el país. En otras palabas para el fin de nuestro análisis el Poder Judicial y el PRONAA son entidades del Gobierno Nacional pero sus GGPP están asignados en cada una de las regiones del país.

Número de GGPP por región excluyendo GGPP del PRONAA y Poder Judicial

	2009		2010			2011				2012	
	IV	_	=	Ξ	IV	_	П	Ξ	IV	ı	=
Amazonas							1	2	2	2	2
Apurímac	5	5	6	6	7						1
Arequipa											1
Cajamarca	3	3	4	4	4	1	2		1	1	1
Cusco									1	1	3
Huancavelica	1		1	2	2	1	1				
Ica			4	4	4	2	4	3	4	2	6
Junín	4	4	7	5	6	1	2	1	2	2	2
La Libertad									8	8	8
Lambayeque					1	1	1	1	1		
Lima	14	15	21	22	25	29	29	26	30	33	42
Lima provincias			2	2	2	2	2	2	2	1	1
Piura							1	1	1	3	4
San Martín									2	2	5
Tacna							2	2	2	2	
Número de											
regiones	5	4	7	7	8	7	10	8	12	11	12



Otra dimensión de la cobertura es medida por el tipo de función que cumplen los GGPP. Las Funciones han sido las siguientes: administración, apoyo técnico, desarrollo económico, desarrollo institucional, infraestructura, inversiones, logística, medio ambiente, monitoreo, patrimonio, planificación, presupuesto, procesos, recursos humanos, tesorería y finanzas. Desde el principio la mayor proporción de los GGPP ha estado en el área de administración y

esto ha ido creciendo. Recientemente con la incorporación del los gerentes del PRONAA el perfil de apoyo técnico se ha incluido como la segunda función más común. Otro cambio notable ha sido que el perfil de infraestructura pasó de ser el segundo perfil más común a uno de los menos frecuentes para luego retornar como la tercera función más común.

Proceso de Selección

El proceso de selección fue diseñado para garantizar la meritocracia. Para esto se utilizan procesos claros y con metodologías establecidas y se incluyen veedores en las primeras etapas

	Componentes del proceso de selección	Componente diri	gido por	Participación de profesionales externos	Veeduría	
Etapa anterior	Definición de perfiles	Inicialmente consultores	Servir	Se hace un aplicativo a expertos para definir perfiles		
	Contratación de empresas y profesionales externos	Servir				
Primera etapa	Convocatoria	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria		transparencia todas las convocatorias	Proética 5ta convocatoria
	Evaluación Requerimientos mínimos (por aplicativo web)	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria	Profesionales FreeLancer contratados para esta etapa	transparencia todas las convocatorias	Proética 5ta convocatoria
	Evaluación curricular	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria	Profesionales FreeLancer contratados para esta etapa	transparencia solo 1ra convocatoria	
	Evaluación Psicológica, Psicométrica y Técnica	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria	Profesionales FreeLancer contratados para esta etapa	transparencia solo 1ra convocatoria	
	Entrevista por competencias	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria	Profesionales FreeLancer contratados para esta etapa		
	Verificación de referencias	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria	Profesionales FreeLancer contratados para esta etapa		
	Conformación de ternas	Empresas caza talentos 1ra a 4ta convocatorias	Servir 5ta convocatoria	Profesionales FreeLancer contratados para esta etapa		
Segunda etapa: Curso de Introducción	Talleres de competencias genéricas y específicas del Perfil del Gerente Publico	Servir	i	Profesionales expertos en assesment center seleccionados para esta etapa	transparencia todas las convocatorias	Proética 5ta convocatoria
	Taller de Casos Prácticos	Servir		Los casos son evaluados por GGPP de promociones anteriores del mismo perfil o si no se cuenta con un GGPP de un perfil determinado, son valuados por expertos en el tema.	transparencia todas las convocatorias	Proética 5ta convocatoria
	Entrevista del Consejo Directivo de SERVIR.	Servir				

de selección, y en los componentes de casos técnicos y assesment center del curso de introducción. Adicionalmente el contratar a empresas caza talentos conocidas funcionó como una medida generadora de confianza mientras que Servir lograba establecerse. Cada etapa del proceso evalúa componentes de los postulantes y se da un énfasis a las competencias de los postulantes teniendo como base el perfil genérico de los GGPP y los perfiles por puesto tipo. En la práctica ha habido 7 casos donde GGPP fueron considerados no asignables luego de experiencias negativas relacionadas con capacidades y personalidad. Por la parte de las entidades 21 de los 21 jefes encuestados indicaron que volverían a contratar a GGPP en sus entidades.

Asignación de GGPP

Como ha sido explicado en la sección de Pertinencia del enfoque a demanda, los GGPP son asignados a entidades del Estado a demanda y en orden de llegada según la capacidad presupuestal de Servir. Estas asignaciones se hacen a través de convenios entre la entidad receptora, Servir, y el GP. Entre los componentes de los convenios se establece un periodo de prueba de 3 meses, la vigencia del contrato de 3 años y las metas e indicadores para la evaluación. A Junio del 2012, 91% de las asignaciones superaron el periodo de prueba y se han firmado 209 convenios. En el 2010 se hizo una evaluación parcial del avance de los indicadores, de 303 indicadores se cuantificaron 160 con un avance de 69%.

Tiempo promedio de las asignaciones a junio del 2012

	Duración (días)
Promedio de duración de las asignaciones concluidas	326
Promedio de duración de todas las asignaciones	310
Promedio de duración de las asignaciones no concluidas	
que superan el promedio de las concluidas	435

Número de asignaciones que han superado cierta cantidad de tiempo.

Número de asignaciones que superan 1 año	65
Número de asignaciones que superan 2 años	25

Número de GGPP que no podían ser o volver a ser asignados por razones independientes de la demanda de puestos

Número de GGPP que dejaron asignaciones para trabajar afuera del CGP							
Número de GGPP que fueron considerados como no asignables luego de							
experiencias negativas							
Número de GGPP que no aceptaban asignaciones	2						

Como parte de la consultoría se hizo una entrevista a jefes de GGPP en asignaciones que duraron más que un año. Cada uno de los 21 que respondieron la encuesta consideraba que

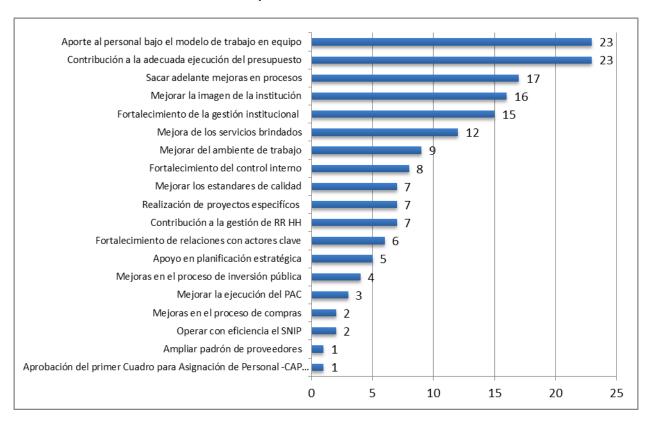
volverían a contar con gerentes públicos en sus entidades, muchos de ellos citando como razones a eficiencia y eficacia, habilidades de gestión, preparación y experiencia y los resultados de los GGPP.

Logros

Como parte de la consultoría se realizó una encuesta a los GGPP con por lo menos un año asignado en una entidad. En la encuesta se les pidió que identifiquen cuáles han sido los logros más importantes que ha tenido en su trayectoria como Gerente Público.

El siguiente gráfico resume sus respuestas. La respuesta más común, "aporte al personal bajo el modelo de trabajo en equipo" ilustra que los GGPP tomaron como parte de su labor impulsar la reforma del servicio civil. Continuando empatado con la respuesta anterior los GGPP consideran como logro la "contribución a la ejecución del presupuesto" lo cual refleja la focalización original de mejorar el ciclo de gasto. La siguiente respuesta más común es "sacar adelante mejoras de procesos" lo cual está relacionado con los indicadores de los convenios que son por procesos. Muchos de los siguientes temas reflejan las diferentes mejoras hechas por parte de los GGPP.

Respuestas categorizadas de la pregunta ¿Cuáles han sido los logros más importantes que ha tenido en su trayectoria como Gerente Público?



Se sugiere que se use como base la data de este gráfico para crear y medir variables de impacto para continuar el análisis de los logros del cuerpo de Gerentes Públicos.

Como parte del análisis de logros se buscó data pública del Estado relacionada a GGPP.

Ciclo de gasto en los gobiernos regionales atendidos por Gerentes Públicos relacionados al ciclo de gasto

Utilizando data del SIAF del 2007 al 2011, se ha construido gráficos que describen el Ciclo de Gasto en los Gobiernos Regionales con GGPP relacionados a la ejecución de gasto. Estos GR son Apurímac, Cajamarca, Ica y Junín. La meta principal de esta sección es explorar si estos GR han logrado mejoras en Ciclo de Gasto en relación a si mismos y a los otros GR. Es importante recalcar que solo se pueden sacar conclusiones preliminares con la información utilizada ya que para obtener resultados científicos se necesitaría una serie de controles e información casuística.

Debilidades y Limitaciones Del Análisis

El Ciclo de gasto tiene dos componentes; el primero es la ejecución de gasto y el segundo es Presupuesto Actualizado.

Debilidades por el lado de la Ejecución de gasto.

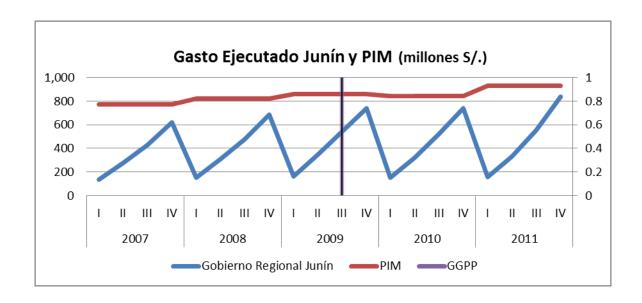
- a) Con la data disponible se puede determinar el número de GGPP por entidad pero no como son definidos los equipos y que influencia real tiene cada individuo en la institución.
- b) Con la data disponible se puede determinar cuando los GGPP ingresan a una entidad y cuando se van pero no se puede determinar cuanto tiempo es necesario para que tenga un impacto e igualmente no se puede saber si los cambios efectuados por un GGPP se mantienen al terminar su asignación
- c) Hay variables exógenas como la economía nacional y las elecciones que pueden afectar el ciclo de gasto. Debilidades por el lado del Presupuesto Actualizado 1) Parte del presupuesto (de proveniencia del canon) no se entrega al GN al finalizar el año y por ende se puede retener para futuros proyectos.

Definición de variables:

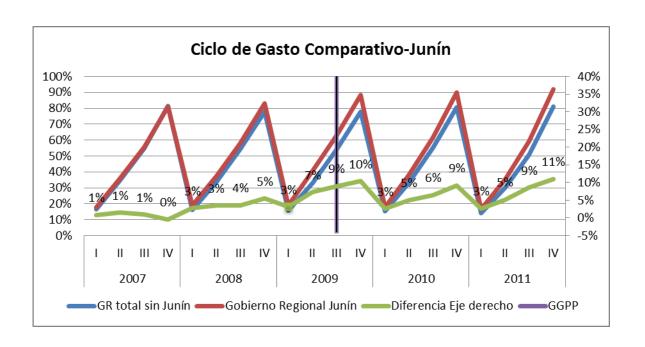
- Se eligió usar data trimestral dado que los GGPP se incorporan a entidades durante todo el año. Se consideraba que un GGPP estaba asignado durante un trimestre si estuvo más que la mitad de ese trimestre
- Se definió el Ciclo de gasto como la Ejecución Girada sobre el Presupuesto Actualizado de la entidad (PIM).
- Considerando que el valor del PIM es definido al final del año y la ejecución de gasto es diaria se decidió crear un valor trimestral definido como el gasto acumulativo durante el año dividido por el PIM de ese año implicando que el siguiente trimestre incluye el avance de los trimestres anteriores hasta culminar el año
- Números de GGPP: se identificó qué puestos tienen el potencial de influenciar la ejecución de gasto (la lista de los puestos se encuentra en la columna O). Solo se contó a los GGPP que estuvieron más que la mitad del trimestre y su asignación duró más que 3 meses

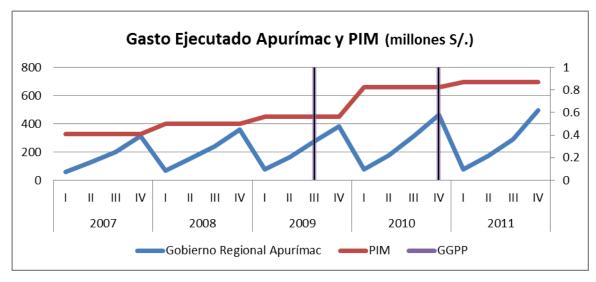
A continuación se presenta el caso de Junín y Apurímac. Se eligieron estos dos casos ya que son los más extremos en términos de resultados y las dos regiones con más GGPP.

Los gráficos describen la ejecución de gasto, el número de gerentes con potencial impacto en el ciclo de gasto y el ciclo de gasto comparativo entre el GR y el resto de los GRs.

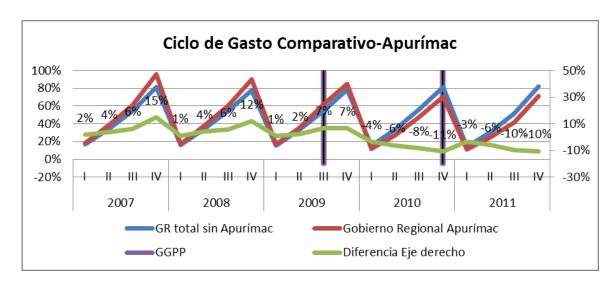












La diferencia más notoria entre las dos regiones es la velocidad del aumento del PIM. Si bien aumenta en ambos casos, se dispara en Apurímac. En Junín encontramos que hay mejoras en el ciclo de gasto durante la incorporación de los GGPP con la ejecución de gasto progresivamente acercándose al PIM. En el caso de Apurímac (y según el análisis realizado, también Cajamarca e Ica,) hay un aumento en la ejecución pero el aumento del PIM es mucho mayor. Aquí se debe considerar que para ejecutar un proyecto de gran envergadura, desde que surge la idea (concepción) hasta la ejecución pueden pasar cerca de 3 años, por ende no se puede esperar que los GR aumenten su gasto inmediatamente. Asimismo, se debe tomar en cuenta que una parte importante de los recursos del Canon no se presupuestan dentro del ciclo regular de gasto (ejercicio anual) pues son asignados como Saldo de Balance y se incorporan al presupuesto regional hacia el final del ejercicio. Tomando en cuenta que la normatividad establece restricciones para comprometer recursos con los que no se cuenta aún cuando estén proyectados-, es recién en ese momento en que se pueden incluir en los instrumentos de gestión del gasto como son los planes operativos y los planes de adquisiciones, quedando un plazo muy reducido para realizar todos los arreglos institucionales y normativos necesarios para la ejecución del gasto antes de culminar el ejercicio presupuestal.

Ejecución de contrataciones y adquisiciones en entidades atendidas por GGPP de Logística

Utilizando data del SEACE del 2007 al 2011, hemos construido promedios y gráficos que describen la ejecución de las contrataciones y adquisiciones en las entidades con GGPP en logística. Específicamente se vio el caso de GR de Apurímac, IGP, INS, MINSA y MRREE. La meta principal de este análisis es explorar si los GGPP tuvieron un impacto en la ejecución de contrataciones y adquisiciones. Es importante recalcar que solo se pueden sacar conclusiones preliminares y que un análisis más profundo observaría características de cada programa y la información casuística

Debilidades y Limitaciones Del Análisis

Hubiera sido ideal realizar este análisis a nivel de cada proceso de contratación y adquisición y no únicamente a partir de los indicadores macro. Un análisis más profundo recogería información relacionada a cada tipo de convocatoria y buscaría explicaciones sobre la

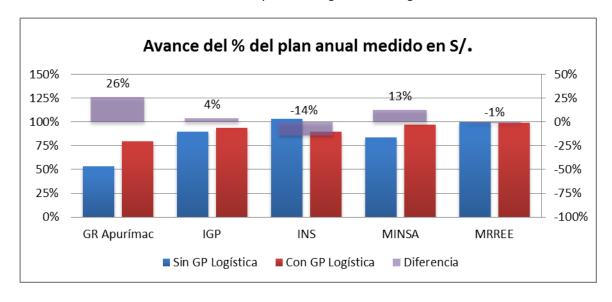
ejecución de las convocatorias. Finalmente analizaría la calidad de las convocatorias. Sin embargo, dicha información no se encuentra sistematizada y disponible.

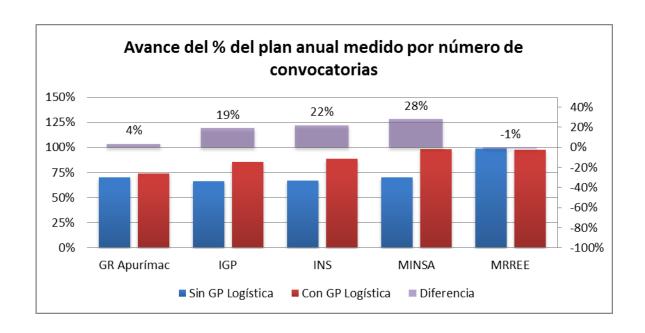
La siguiente tabla resume el avance del plan de contrataciones y adquisiciones con y sin un GGPP

Promedios de avances del plan de contrataciones adquisiciones con y sin GGPP

	GP Logística	Años con o sin GP Logística	avance plan financiero promedio	avance plan programas promedio	promedio de valor por programa convocado (S/.
GR					
Apurímac	No	3 (2007, 2008, 2011)	53%	70%	163 980
GR					
Apurímac	Sí	2 (2009, 2010)	80%	74%	295 146
IGP	No	3 (2007, 2008, 2009)	90%	66%	134 240
IGP	Sí	2 (2010, 2011)	94%	86%	127 844
INS	No	3 (2007, 2008, 2009)	103%	67%	193 315
INS	Sí	2 (2010, 2011)	90%	89%	328 695
MINSA	No	3 (2007, 2008)	84%	70%	181 163
MINSA	Sí	2 (2009, 2010, 2011)	97%	98%	2 595 577
MRREE	No	3 (2007, 2008, 2009)	100%	99%	222 187
MRREE	Sí	2 (2010, 2011)	99%	98%	381 919

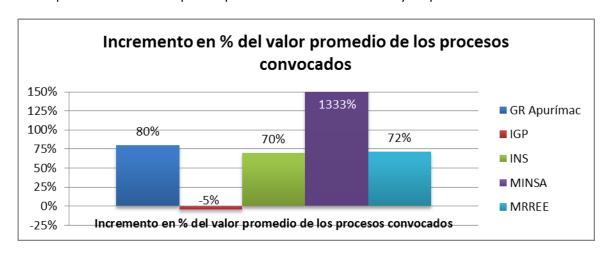
Con base en la tabla de arriba se construyeron los siguientes dos gráficos





En el caso del GR de Apurímac, IGP, y el MINSA se ha logrado mejoras tanto en el avance medido en soles, como por el número de programas. En el caso del INS, si bien se redujo el avance medido en soles aumentó el avance medido en número de convocatorias. Se debe tomar en cuenta que el año 2008, antes de la incorporación del GP, se hizo un avance financiero de 118% lo cual distorsiona los cálculos. Finalmente en el caso del MRREE hubo una leve caída del 1% en el avance medido de ambas maneras, aun así se ha mantenido un nivel de 99% y 98% en la ejecución respectivamente.

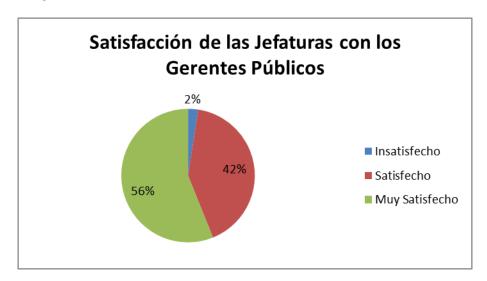
El siguiente gráfico está basado en la tabla de arriba y cuantifica el cambio del valor promedio de los procesos convocado para el plan anual de contrataciones y adquisiciones.



En el caso de GR de Apurímac, INS, MINSA y MRREE, se aumentó significativamente el valor promedio del proceso convocado. Se observa que estas son las mismas entidades que redujeron el número de procesos convocados anualmente. Se puede considerar este cambio como un movimiento hacia la eficiencia ya que se están convocando menos procesos pero estos son de mayor dimensión. En el caso del MINSA esta diferencia es muy significativa (1333%) y no se muestra a escala en el gráfico. En el caso del IGP, donde se aumentó el número de procesos convocados, se disminuyó en 5% el valor promedio de los mismos.

Satisfacción sobre la labor de los Gerentes Públicos

La labor de los Gerentes Públicos 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 recursos humanos de las instituciones, una mejor relación con los colaboradores y jefaturas es importante (Harris & Hartman, 2002; Taylor, 2008), 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 estos, 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, como se aprecia en el gráfico.

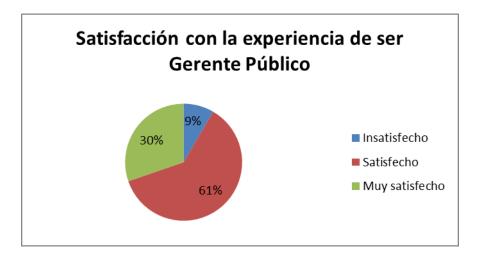


Asimismo, ante la pregunta si volvería a contar con los servicios de los Gerentes Públicos, los mismos jefes responden en su totalidad que sí. Estos dos indicadores señalan que ha existido una tendencia en las jefaturas (que han trabajado más de 1 año con los Gerentes Públicos) que perciben su labor como una que tiene impacto positivo, generando satisfacción. Por otro lado, con respecto al impacto con los pares, colaboradores y entidad; dentro de los logros reportados por los gerentes públicos de manera cualitativa; el 17% señala haber mejorado el trabajo en equipo, el 7% menciona haber mejorado la motivación y el 7% indica haber mejorado el clima laboral. Estos indicadores resultan muy interesantes de observar, ya que el fin de llevar a la gestión de las entidades públicas personal competente también podría tener otros efectos positivos en diferentes aspectos de las entidades. Cabe señalar, no obstante que no se cuenta con data de los colaboradores, con excepción de los jefes, por lo tanto, esta reflexión necesitaría ser estudiada de forma sistemática para concluir de forma definitiva sobre la misma.

Por otro lado, no necesariamente estos escenarios positivos se han dado en todos los casos de Gerentes Públicos. Entre las limitaciones reportadas por los mismos gerentes públicos se encuentra la falta de respaldo de la alta dirección de la entidad en un 23%; y también se ha encontrado presencia de problemas con los colaboradores (1% de los Gerentes Públicos encuestados).

Por tanto, se ha encontrado evidencia de la existencia de un impacto positivo de los Gerentes Públicos en la satisfacción en las jefaturas e indicios con respecto a los colaboradores. A partir de diversos indicadores se ha podido inferir esta evidencia, y sería importante seguir utilizándolos 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. Potenciar las habilidades de los Gerentes Públicos para una mejor gestión humana con su presencia sería otro elemento a recomendar.

Por último, es importante conocer la satisfacción de los propios gerentes públicos con respecto a su labor; variable importante ya que cómo se sabe actualmente, la satisfacción de las personas con su trabajo tiene un impacto en su compromiso y su rendimiento (Vandenabeele, 2009). En ese sentido, la mayoría de gerentes reporta un grado de satisfacción y mucha satisfacción.

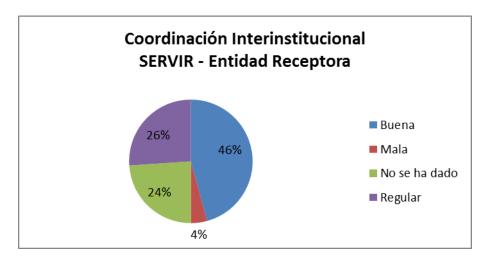


Cuando se les preguntaba a los gerentes sobre los factores por los cuales consideraba su respuesta emergieron tres categorías con bastante porcentaje de mención: a) aporte a la mejora de la gestión en la entidad pública, mejorando la institucionalidad y el cambio (31% de menciones), b) aprendizajes del Gerente Público (49% de las menciones), y c) reconocimiento profesional (28% de las menciones). De estos factores, se encontró una correlación significativa (r=.15) entre el reconocimiento profesional y la satisfacción; es decir, entre estos factores el reconocimiento tendría una asociación con la percepción de satisfacción. Por tanto, actividades y programas que pueda desarrollar SERVIR y también las entidades receptoras donde se reconozca la labor de los Gerentes Públicos, mejorará la evaluación de su experiencia. Además, señalar que si bien se tiene importantes indicadores de satisfacción entre los gerentes, hay un 9% que se encuentra insatisfecho y que debe ser para la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos un elemento para que a futuro desarrolle estudios, programas de bienestar laboral o *coaching* para sus gerentes.

Coordinación Interinstitucional e Intrainstitucional

La coordinación Interinstitucional del CGP, se ha dado en su mayor parte entre tres actores: SERVIR, mediante la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos; los propios Gerentes Públicos y las Entidades Receptoras. De acuerdo con los resultados obtenidos tanto de las entrevistas a los Directivos de SERVIR, como de las encuestas realizadas entre Gerentes Públicos y a los Superiores de estos, se observa que las relaciones entre SERVIR y las entidades

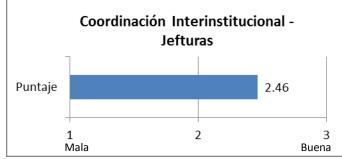
se han llevado sin mayores problemas¹². Como se observa en el siguiente gráfico, ante la pregunta sobre cómo se ha dado la coordinación interinstitucional con SERVIR, la mayoría de los Gerentes Públicos ha respondido que esta ha sido buena.



De la misma manera, de las jefaturas que contestaron la encuesta se obtiene un indicador¹³ positivo; lo cual refuerza la idea de que la coordinación interinstitucional ha sido buena; y que han sido pocos los conflictos en el devenir del Cuerpo de Gerentes Públicos. Por otro lado, de

acuerdo a lo mencionado por los Directivos responsables del CGP, se han presentado dificultades con las entidades debido a:

 Problemas con la asignación de Gerentes Públicos, en la medida que las entidades solicitaban a estos y luego se retractaban.



 Problemas en los procesos electorales y de cambio político, especialmente a nivel regional.

El primer punto es un elemento que motivó el establecimiento de un convenio marco para iniciar la selección del Gerente Público. Recordemos que el proceso de selección implica a una serie de recursos económicos y humanos por parte de SERVIR y el Estado, por lo que era necesario establecer penalidades y condiciones para que si una entidad desista de este proceso tenga que reparar los recursos invertidos. Por tanto, el convenio marco se convierte en una herramienta que permite el establecimiento de mayores obligaciones y penalidades que dan una mayor garantía del proceso de selección.

Por otro lado, el segundo caso ha implicado negociaciones con los responsables de las entidades públicas; por lo señalado esto se ha dado a nivel de gobiernos regionales lo cual

Este indicador se obtuvo de las 4 preguntas de la encuesta a Jefaturas que les pedía que señalen diferentes aspectos de la Coordinación Interinstitucional. Este indicador es válido en la medida que se obtuvo un alto índice de confiabilidad (Alfa de Crombach de 0.9, de una variación de 0 a 1) lo que quiere decir que los ítems están correlacionados y pertenecen a un mismo concepto.

¹² En la encuesta realizada a los Gerentes Públicos (145, 81%), 17 de estos reportan la existencia de algún conflicto entre la entidad donde laboraban y SERVIR; asimismo, entre los superiores de los gerentes, solo 3 de 21 reportan esto.

denota que la falta de institucionalización es una variable a tomar en cuenta para el desarrollo del CGP. Para reforzar esta premisa, los Gerentes Públicos que señalaron la presencia de conflictos entre sus entidades en la encuesta, también mencionan que estos se dieron como parte de los cambios políticos en sus instituciones, Gobiernos Regionales; en específico, se los asociaba a la antigua gestión y por tanto la percepción era negativa hacia ellos. Por otro lado, Gerentes Públicos también han señalado la existencia de conflictos que se originan en entidades con culturas organizacionales poco organizadas. Por ejemplo, de los 17 reportes de conflicto, 5 de estos mencionan malas prácticas por parte de sus entidades, donde no se respetan las normas y dentro de la misma organización los colaboradores y pares no contribuyen a seguir los procedimientos adecuados.

Por tanto, se puede ir concluyendo que un elemento en la generación de conflictos es la falta de institucionalización, que se ha dado en los Gobiernos Regionales y algunas entidades del Estado, y que impide la normal ejecución de los convenios pactados. Esta falta de institucionalización se pone de manifiesto especialmente ante los cambios de gobierno. Asimismo, esto debe tomarse en cuenta para el futuro desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos, ya que obstaculiza su desarrollo y los avances que se hayan podido dar en la apuesta por el mejoramiento de la gestión de las entidades públicas. Por ello, a futuro deberían tomarse decisiones para la contingencia de estos escenarios; como estudiar la viabilidad de realizar convocatorias antes de períodos electorales o analizar cuáles son los puestos más vulnerables y de mayor jerarquía ante los cambios. La estrategia seguida para la resolución de estos conflictos, cuando se han dado, ha sido la negociación; lo que ha permitido la continuidad de los gerentes en las entidades. Si bien esto es importante, ya que no se pierde presencia y se puede continuar o sostener los progresos del CGP en la entidad, debe medirse a futuro el impacto de esto, es decir, si esta presencia todavía permite avanzar y tener resultados en el mejoramiento de la gestión de las entidades atendidas.

Cabe anotar, por su importancia, que no se puede pretender atribuir a una medida de política como es la creación y operación del CGP, la responsabilidad de resolver el problema de la falta de institucionalidad que existe en general en la administración pública peruana, y que es mucho más grave en los niveles regional y local. Un problema que tiene varias décadas de germinación, no podrá ser resuelto solo con medidas de compromiso administrativo entre SERVIR y las entidades receptoras, aunque las mismas pueden contribuir a paliar el problema.

Con respecto a la coordinación intrainstitucional, en las entrevistas realizadas a los diferentes Directivos de SERVIR, se manifiesta que la institución es un gran elemento de soporte y apoyo; ya que sus diferentes oficinas y áreas le brindan un soporte a su gestión. Asimismo, que los esfuerzos actuales para articular más las diferentes gerencias y tener una mayor comunicación son importantes, ya que permite tener un mejor manejo de los conocimientos y experticia de cada área. Sin embargo, en las entrevistas se mencionó también la mejora de la gestión de la información, ya que muchas veces estos pedidos entre las áreas se demoran, ya que no necesariamente se tiene sistematizada la data; por lo que se recomienda la generación de mecanismos que sistematicen la información, faciliten su gestión y permitan su acceso para los diferentes propósitos de las áreas de SERVIR. Por último, los diferentes directivos y personal de SERVIR han manifestado que dentro de la organización no se han dado conflictos significativos

o al menos abiertos, lo cual es un indicador de un entorno laboral que permite una buena coordinación interna.

Pertinencia de las herramientas de apoyo a GGPP

De acuerdo al diseño del Cuerpo de Gerentes Públicos ideado por SERVIR, se iba a disponer de una serie de herramientas al servicio de los gerentes para que mejoraran su gestión y labor en las entidades receptoras. En ese sentido, se crearon las reuniones periódicas, el coaching, el staff de expertos, mecanismos de soporte administrativo, la capacitación entre otros. Sin embargo, no todos estos procedimientos se siguen realizando en la actualidad por diversos motivos, fundamentalmente presupuestarios; salvo por las herramientas de reuniones periódicas y de capacitación que siguen operando constantemente. Las primeras son reuniones anuales, donde todos los gerentes públicos se reúnen y participan en diversos talleres, intercambiando experiencias e información. Las capacitaciones se dan a los equipos y a los profesionales de oficinas relacionados con los Gerentes Públicos; para este fin, previamente se realiza un diagnóstico para definir los temas a ser capacitados.

En la encuesta desarrollada por los gerentes públicos con motivo de esta evaluación, se les preguntó por cuál de las herramientas tenía mayor relevancia para su labor, entre un 30 % a 40% reportaron no haber utilizado alguna de estas, el 62% indico que lo eran las capacitaciones, un 58% lo era el Coaching, el soporte administrativo con un 52% y el acompañamiento en general con un 54% y por último las reuniones periódicas con un 51%. Estas vendrían a ser las herramientas más útiles que perciben haber recibido y que los han ayudado a su gestión.



De las diferentes herramientas disponibles, entre un 30 % a 40% reportar no haber utilizado alguna de estas; mientras que las herramientas con mayor satisfacción se encuentra el coaching con un 51%, el soporte administrativo con un 52% y el acompañamiento en general con un 54%. Por último, el 64% de los gerentes menciona que se debe mejorar la comunicación de las herramientas, el 57% quisiera tener más temas relacionados a sus labores, y por último el 40% considera que debe mejorarse la coordinación en la disposición de estas herramientas en general.

La capacitación es un elemento importante para la mejora de los recursos humanos de la organización. En ese sentido, se pudo observar que los gerentes perciben que la capacitación tiene un impacto en sus labores. Estudios dentro del comportamiento organizacional indican que las capacitaciones permiten fortalecer el compromiso de los colaboradores con su labor y ser más productivos (Harris & Hartman, 2002). Por tanto, a este nivel se puede indicar que la capacitaciones dadas desde la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes son reconocidas como importantes para la labor de los gerentes; sin embargo, a futuro deberían realizar estudios que permitan medir cómo estos talleres realmente tienen un impacto en el conocimiento de los gerentes y en sus actitudes hacia el trabajo.

Evaluación y seguimiento de los Gerentes Públicos

Parte del diseño del Cuerpo de Gerentes Públicos fue el realizar el seguimiento y la evaluación de los Gerentes Públicos, a fin de sistematizar los avances y logros de los mismos. De acuerdo a lo expresado por los directivos de SERVIR responsables del CGP se ha mencionado que las evaluaciones no se han llevado a cabo en todos los casos de forma oportuna por falta de recursos humanos. Asimismo, mencionan que en la actualidad se ha comenzado a desarrollar un sistema de monitoreo y sistematización de la información automatizado que permita seguir constantemente a los Gerentes Públicos.

En un inicio, la apuesta por la evaluación de los Gerentes Públicos 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 gerentes públicos que cumplieron el primer año de funciones, arrojando un porcentaje promedio de cumplimiento de metas de 69% de un total de 160 indicadores evaluados. Posteriormente en base a una consultoría se establecieron metas e indicadores estandarizados por puestos tipo, avanzando en la introducción de indicadores de producto y resultados¹⁴. 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. Asimismo, este sistema de monitoreo puede darse de manera automatizada, teniendo un reporte electrónico del cual se extraigan indicadores y se obtengan puntajes respectivos para realizar el seguimiento.

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 estos; 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. Sin embargo, no se han implementado mecanismos adicionales de verificación de estos reportes, que permitirían dimensionar mejor estos avances, evitando así el riesgo de sobredimensionamientos de resultados. Asimismo, el acompañamiento a las actividades de los

¹⁴ Recientemente se ha culminado la evaluación de los Gerentes Públicos que cumplieron el segundo año de funciones así como aquellos que cumplieron un año de funciones. La evaluación a los GP con 2 años de gestión a Junio del 2012, se realizó a 15 gerentes que cumplían este periodo, de los cuales 11 habían alcanzado el 100% del cumplimiento de indicadores. Asimismo, de los GP con un año de gestión a la misma fecha, se señala que 17 gerentes, de un total de 33, habían cumplido con el 100% de los indicadores. Estos resultados se dieron durante el ajuste del presente informe.

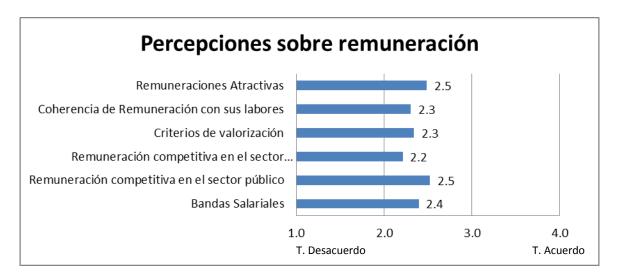
gerentes públicos también se da de manera constante, atendiendo en las diferentes consultas a estos. Como observamos en el acápite de capacitación, el seguimiento es uno de los elementos con mayor satisfacción entre los gerentes públicos. Esta información es necesaria de seguir recogiendo y sistematizando, se necesita también para una mejor toma de decisiones y manejo del conocimiento tanto para SERVIR como para el propio Cuerpo de Gerentes.

Política remunerativa

La política remunerativa es un componente importante del CGP ya que tenía la misión de garantizar una remuneración justa y competitiva para atraer y retener al Gerente Público. Un elemento, por tanto, que se debe evaluar es la satisfacción del Gerente Público con respecto a su remuneración. De manera preliminar se presenta el siguiente gráfico:



Podemos observar que un 48% de los Gerentes Públicos se encuentra insatisfecho con respecto a su actual o última remuneración. Este es un porcentaje importante dentro de la muestra, y debe entenderse los factores que pueden estar detrás de este comportamiento. Para ello, se le preguntó a los Gerentes Públicos, algunas características de sus remuneraciones, a los cuales ellos debían responder el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (escala likert del 1=Totalmente en desacuerdo al 4= Totalmente de Acuerdo) de lo cual se obtuvieron los siguientes puntajes:



Se realizó un análisis de correlaciones entre estas percepciones y la percepción de satisfacción remunerativa; encontrando fuertes correlaciones entre todas las variables; sin embargo la percepción de la coherencia entre el trabajo y el sueldo resulto muy fuerte (r=.7). Posteriormente, se realizó un análisis de regresión para examinar cuál de estas percepciones tenía mayor impacto en la satisfacción, confirmado que esta percepción sobre la coherencia entre las labores y lo obtenido como sueldo era la de mayor predicción (b=.4, sig.<0.00). Esta percepción podría tener un correlato con sus actuales labores, ya que al tener mayores conocimientos técnicos, estar obligados a cumplir una cantidad de metas y muchas veces no tener las mejores condiciones laborales, se enfrentan a una alta demanda.

Por otro lado, se observaron otras variables no perceptuales, como el tipo de entidad y la disminución o aumento de su remuneración antes de ingresar al CGP. Con respecto a la percepción de satisfacción remunerativa y el tipo de entidad de los gerentes públicos, se encontró una diferencia entre los gerentes públicos que se encuentran en gobiernos regionales y los gerentes asignados al



gobierno nacional, sin contar organismos especializados; esta diferencia estadística significativa señala que lo primeros tienen menor satisfacción que los segundos. Por último, con respecto al aumento o disminución de su remuneración al entrar en el CGP; es decir, si su remuneración disminuyo o aumento debido a que la persona entró al CGP, se obtiene una relación lógica, donde se encuentra que el aumento de la remuneración al entrar al CGP, hace que las personas tiendas a sentirse un poco más satisfechas con su remuneración actual (r=.16).

Hasta este punto, tenemos que tanto variables de la propia percepción de los gerentes públicos y datos sobre su remuneración se relacionan con su satisfacción remunerativa. Sin embargo, uno de los elementos perceptuales medidos era el de ver al sector privado como mejor pagador. De acuerdo a un documento alcanzado por SERVIR de una consultoría

interna¹⁵, donde se hace una comparación entre las remuneraciones entre estos sectores, la cual presentan en una tabla que resumen las diferencias¹⁶¹⁷:

Puesto Tipo Sector Público	Puesto Homologado Sector Privado		les Monetarios nsuales	Brecha Privado VS	Remur	miento nerativo niveles
		Público Privado		Público	Público	Privado
Gerente Público (Nueva Política Remunerativa)	Gerente de Unidad de Negocios	20,280.00	35,714.29	76%		
Actual Gerente Público (Actual Política Remunerativa)	Gerente de Unidad de Negocios	9,250.00	35,714.29	286%		
Presidente de la República	Presidente Ejecutivo	14,850.00	142,857.14	862%	-5%	67%
Primer Ministro	Vicepresidente corporativo	15,600.00	85,714.29	449%	0%	67%
Ministro	Gerente General	15,600.00	51,428.57	230%	30%	44%
Viceministro	Gerente de Unidad de Negocios	12,000.00	35,714.29	198%	-4%	43%
Gerente de línea	Gerente de línea	12,500.00	25,000.00	100%	14%	59%
Asesor	Asesor corporativo	11,000.00	15,714.29	43%	29%	47%
Gerente de apoyo	Jefatura estratégica	8,500.00	10,714.29	26%		
				273%		

Fuente: Consultora Compensa, estudio de remuneraciones

De acuerdo a la última planilla del mes de junio de los Gerentes Públicos, el promedio de la remuneración es de S/. 11,345.42 nuevos soles, teniendo un máximo de S/. 14,091.14 y un mínimo de S/. 7,000. Claramente se puede apreciar la diferencia entre los gerentes de línea, rangos que ocupan actualmente Gerentes Públicos, y su contraparte en el sector privado. Sin embargo, dentro del sector público la remuneración es competitiva.

Por tanto, se encuentra en los gerentes públicos un patrón de insatisfacción-satisfacción con respecto a las remuneraciones; donde no hay una tendencia dominante. Este continuo es afectado por elementos perceptuales que pueden tener un asidero en elementos concretos, como la fuerte labor que tienen los gerentes públicos en sus instituciones y las diferencias en las ganancias remunerativas entre los sectores público y privado. Esto sumado, a lo mencionado en entrevistas por los directivos responsables del CGP, sobre la necesidad de revisar las remuneraciones, en específico ver la validez y aplicación que se le ha dado a ciertas variables para el establecimiento de la remuneración; hace que se necesite revisar la estructura de bandas salariales y la política remunerativa del CGP. Esto debe ser un tema relevante para la continuidad del proyecto, y para que se pueda captar personal competente. En un entorno como el público, donde los recursos económicos son muy controlados y limitados, no solo debe buscarse incentivos económicos, sino también compensaciones, que partan de las necesidades de los gerentes, para poder seguir atrayendo profesionales.

⁻

¹⁵ Consultoría Compensa, sobre remuneraciones en el sector público y privado.

¹⁶ El análisis realizado en esta consultoría pretendía identificar la brecha remunerativa entre los sectores públicos y privados. Como se observa, se muestran los promedios de ingresos mensuales entre estos sectores, y señala resaltando en color gris, las remuneraciones de los Gerentes Públicos y cómo esta mejoraría con la nueva política remunerativa.

¹⁷ Las brechas salariales se obtienen de las diferencias de los promedios de los salarios de los sectores o grupos a comparar.

Comparación con experiencias en la región

CASO - CHILE

El Sistema de Alta Dirección Pública chileno (SADP) fue creado el año 2003 con el propósito de profesionalizar los altos cargos del Estado, de manera que estos sean ejercidos por personas competentes e idóneas, elegidas mediante concursos públicos y transparentes. Actualmente, depende de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) del Ministerio de Hacienda.

El SADP cuenta con un Consejo de Alta Dirección Pública (integrado por cinco consejeros) que se encarga de: (i) conducir y regular los procesos de selección, (ii) revisar y aprobar los perfiles de cargo, (iii) garantizar el debido cumplimiento de los procesos de selección, entre otros. (COSTA y WAISSBLUTH 2007 : 7-8)

¿Qué tipo de cargos directivos son los que se concursan?

El diseño del sistema contempla el concurso de dos tipos de cargos directivos: directivos que diseñan políticas y directivos que implementan las políticas. Los primeros¹⁸ se encuentran a nivel de Ministros y Subsecretarios, y los segundos¹⁹ a nivel de Servicios y otras instituciones. (COSTA y WAISSBLUTH 2007 : 6)

De acuerdo a cifras oficiales, al finalizar el 2011 se habían publicado 1.675 concursos²⁰. En este punto, cabe señalar que se concursa en mayor número cargos directivos de Segundo nivel.

Cabe destacar que la "incorporación" de un cargo al Sistema no significa su concurso automático, sino hasta que se produzca la vacancia por renuncia o despido.

• ¿Qué tipo de plazas son concursadas y ocupadas?

El objetivo del Sistema es la despolitización de los segmentos directivos, a fin de proveer legitimidad y transparencia al gobierno. Así pues, la incorporación de directivos se realiza con el fin de cubrir un cargo en particular, atendiendo a competencias genéricas y a competencias técnicas específicas del puesto, definidas en el correspondiente perfil.

A marzo del 2012, de los 1039 cargos adscritos al SADP, 185 corresponden a cargos de Primer Nivel Jerárquico, fundamentalmente jefes de servicio; y 854 son de Segundo Nivel Jerárquico, entre ellos directores regionales, jefes de división o equivalentes.

¿Qué instancias de gobierno cuentan con cargos incorporados al Sistema?

¹⁸ Los cargos de Primer Nivel Jerárquico son cargos correspondientes a jefaturas de servicios públicos. Estos cargos son de exclusiva confianza del Presidente de la República, quien es responsable de su nombramiento y remoción.

¹⁹ Los cargos de Segundo Nivel Jerárquico se definen como aquellos cargos que sus "titulares deberán pertenecer a la planta de directivos y depender en forma inmediata del jefe superior o corresponder a unidades organizativas que respondan directamente ante dicho jefe superior.

²⁰ Del total de concursos finalizados al 2007, el 72% ha concluido con un nombramiento, el 11% con declaración de desierto por la autoridad facultada por el nombramiento y el 17% declarado desierto por el Consejo de Alta Dirección Pública o por el Comité de Selección.

La incorporación de cargos directivos al Sistema se ha realizado de manera paulatina, a marzo del 2012, las instancias (servicios) de gobierno que se encontraban adscritas al Sistema eran 110: Ministerios y Servicios Públicos²¹ (salvo excepciones) adscritos a ellos. Aún no existen cargos directivos concursables en los gobiernos regionales, gobiernos locales ni empresas públicas.

¿Cuál es el proceso de asignación de una plaza?

El Consejo de Alta Dirección Pública o un Comité de Selección, designado por éste, elige por concurso público a los postulantes, los que son propuestos a la autoridad facultada para el nombramiento:

- Primer nivel: Presidente de la República o Ministro de Estado.
- Segundo nivel: Jefe de Servicio.

El proceso de concurso -que es confidencial- toma aproximadamente cuatro meses y se inicia con la convocatoria en la prensa escrita. Luego, una empresa especializada en selección de personal realiza el análisis curricular de los candidatos, el chequeo de antecedentes y las entrevistas respectivas y presenta al Consejo de Alta Dirección Pública o al Comité de Selección una nómina de preseleccionados. El Consejo o el Comité selecciona a los mejores candidatos y luego de entrevistarlos personalmente elabora la nómina final, que es propuesta a la autoridad competente (Presidente de la República, Ministro o Jefe de Servicio) para el nombramiento final.

El nombramiento, incluye la suscripción de un convenio de desempeño; los Jefes de Servicio lo suscriben con sus respectivos ministros, y los directivos de Segundo nivel con sus respectivos superiores jerárquicos.

Es importante resaltar que estos convenios jugaron un rol muy relevante en la concepción del Sistema, no sólo como una modalidad de nombramiento sino como un esquema integral que permitiera la retroalimentación.

Por tanto, debería ser un instrumento clave para mantener la primacía del desempeño eficiente asociado a una meta exigente, de manera que no solo se pueda evaluar el desempeño de los directivos con el cumplimiento de sus obligaciones, sino que también para poder evaluar el propio Sistema de Alta Dirección.

Sin embargo, autores como Waissbluth señalan que los convenios de desempeño no están cumpliendo su finalidad como instrumentos de evaluación ya que están siendo vistos como un trámite burocrático más.

CASO - ARGENTINA

En el año 1983 se creó el Cuerpo de Administradores Gubernamentales (CAG), teniendo como modelo a la Escuela Nacional de Administración francesa (ENA). Los miembros de este cuerpo, los Administradores Gubernamentales, son reclutados a través de un sistema muy estricto y

²¹ Órganos administrativos dependientes de los Ministerios, siendo el Director del Servicio el funcionario de más alta jerarquía dentro de los mismos.

competitivo, seguido de un proceso de selección complejo y un programa de formación especializado (PROFAG).

• ¿Qué tipo de cargos son los que se concursan?

A partir de su ingreso al Cuerpo, los AG son destinados a diversos puestos de coordinación, asesoramiento o conducción dentro de la administración pública, manteniendo un sistema de doble dependencia con la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa y el funcionario a cargo de la unidad a la cual se asigna al AG.

Los AG serían asignados a diferentes organismos como misiones específicas. Concluida cada misión, la rotación entre destinos expondría a los AG a nuevas responsabilidades gerenciales y ampliaría su experiencia.

La selección final consideró el número total de vacantes fijado para cada promoción del PROFAG. Se establecieron dos órdenes de mérito, uno para funcionarios y otro para no funcionarios, a fin de asignar la mitad de las vacantes a cada grupo.

¿Qué instancias de gobierno cuentan con cargos incorporados al Sistema?

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales cuenta con a un pool de funcionarios que son asignados a diferentes instituciones en el gobierno nacional (y, eventualmente, subnacional).

• ¿Cuál es el proceso de asignación de una plaza?

Como única vía de acceso al CAG, se estableció la aprobación de un programa de estudio (con componentes teóricos y prácticos). Para participar del curso de formación del PROFAG, los candidatos son seleccionados rigurosamente a través de un proceso que incluye dos exámenes generales, y una serie de entrevistas y tests psicológicos

El proceso de selección apunta a identificar a los candidatos que reúnen los valores y condiciones requeridas: inteligencia, amplitud de criterio, sentido común, fuerte vocación, compromiso democrático y capacidad de resolución de problemas. Los prerrequisitos para la admisión incluyen: (i) ser ciudadano argentino; (ii) edad máxima de 35 años; (iii) reunir los requisitos de ingreso establecidos por el Régimen jurídico Básico de la Función Pública y (iv) ser graduado de una carrera universitaria de 4 años de duración como mínimo.

El proceso de selección comienza con un examen que incluye ejercicios de comprensión de textos, información general y razonamiento lógico, estableciéndose un puntaje mínimo en función del número de candidatos. Aquellos que acceden a la segunda etapa, deben resolver un caso de estudio en un tiempo determinado.

Hasta este punto se ha podido revisar las experiencias dadas en la región que han buscado profesionalizar y despolitizar ciertos cargos, para un mejoramiento de la función pública. El caso peruano ha buscado tomar las buenas prácticas de ambos sistemas, pero con mayor énfasis el caso chileno. En ese sentido, se había mencionado la influencia del caso chileno en el desarrollo del diseño del CGP; sin embargo, este caso, en específico el último comentario sobre las metas señaladas en los convenios que se vuelven un tema burocrático y no

contribuyen al fin por el cual fueron creados, lo cual es un elemento a considerar para no caer en el mismo problema.

Costo del proceso de selección

La estructura de costos de los primeros cuatro procesos de selección fue la misma: se contrató a una empresa Head Hunter para que dirija parte del proceso y Servir asumió directamente los costos de la publicación de convocatoria y el Curso de Introducción. En contraste el quinto proceso fue ejecutado íntegramente por Servir; adicionalmente se llegó a calcular el costo de horas hombres para este proceso algo que no se tiene sistematizado para los procesos anteriores.

Estimados de costos de los procesos de selección²²

			Costo total			Costo por postulante o GGPP
	Costos Head Hunter	1,028,801.67		Número de postulantes	2,163	699.36
				Número de GGPP		
Primero	Costos Servir*	483,927.05	1,512,725.56	incorporados	49	30,871.95
	Costos Head Hunter	526,308.82		Número de postulantes	3,529	227.81
				Número de GGPP		
Segundo	Costos Servir	277,646.32	803,955.14	incorporados	30	26,798.50
	Costos Head Hunter	1,434,630.86		Número de postulantes	3,529	524.87
				Número de GGPP		
Tercero	Costos Servir	417,629.92	1,852,260.78	incorporados	60	30,871.01
	Costos Head Hunter	263,850.00		Número de postulantes Número de GGPP	3,529	156.44
Cuarto	Costos Servir Gastos en Bienes y	288,226.00	552,076.00	incorporados	28	19,717.00
	Servicios	719,685.19				
	Gastos en Viáticos	7,953.05		Número de postulantes	5,310	141.60
	Gastos en Encargos y			Número de GGPP		
	Reembolsos	24,239.85	751,878.09	incorporados	37	20,321.03
				Costo por postulante incluy hombres	endo horas	147.36
	Costo de horas hombres					2.7.30
Quinto		30,622.50	782,500.59	Costo por GGPP incluyendo ho		21,148.66

^{*} Costos de Servir se refieren a los costos de publicación de convocatoria y el Curso de Introducción

Como se puede observar los costos de los primeros tres procesos fueron mayores a los dos últimos. Según la tabla anterior la reducción del costo proviene, en el caso del cuarto proceso, por la reducción en el gasto en las empresas Head Hunters y en el quinto proceso por adoptar los costos internamente.

_

²² Esta información ha sido proporcionada directamente por Servir

Evaluación de los Resultados Obtenidos

Se describen brevemente los resultados importantes, para su futuro contraste.

	Antes del CGP	A partir del CGP
Proceso de selección	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	Hay un proceso meritocrático en funcionamiento con todas las garantías y un gran número de entidades del estado pueden solicitar a GGPP que han pasado por este proceso
Estado del Servicio Civil Peruano	El Perú está posicionado por el BID en el puesto 17 de 21 en su Servicio Civil	En el 2010 el BID resalta el 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
Intercambio de experiencia entre directivos del estado	No están institucionalizadas reuniones donde se comparten experiencias de los directivos del estado	El CGP tiene reuniones anuales donde se comparten experiencia y conocimientos
Asignaciones		Se han firmado 206 convenios de asignación de GGPP
Capacitación a equipos de directivos		Servir capacita equipos de GGPP
Capacitación a directivos		Se realiza proceso de selección donde se capacitan directivos.
Número de GGPP y entidades atendidas		El número de GGPP asignados asciende a 142 en 34 entidades.
Ciclo de gasto		Análisis preliminar indica avances en el ciclo de gasto de Junín asociados con GGPP. El mismo análisis muestra avances en Apurímac, Cajamarca e Ica solo en la ejecución de presupuesto pero no en el ciclo de gasto porque hay un mayor aumento del presupuesto.
Avance en plan anual de contrataciones y adquisiciones		Análisis preliminar indica que el número de años donde el Gerente de Logística es del CGP está asociado con mayores niveles de avance en los planes anuales bajo el indicador de número de procesos convocados y en un menor nivel, con la cantidad de soles ejecutados del plan

Logros de GGPP

Satisfacción de las jefaturas de GGPP

Satisfacción con la experiencia de ser GGPP

Satisfacción de la remuneración

Conflictos Institucionales

Implementación de Convenios Marco

Sistema de Monitoreo y evaluación

Política Remunerativa

Escalas remunerativas manejada por el Estado Peruano, 276 y 728, no están basadas en valorización del puesto (complejidad del puesto; experiencia requerida, etc), Mayoritariamente provienen de un acumulado histórico.

Las respuestas más comunes de los GGPP sobre sus logros son las siguientes "aporte al personal bajo el modelo de trabajo en equipo", "contribución a la ejecución del presupuestos" y "sacar adelante mejoras de procesos".(lista completa en sección de Logros)

El 56% de las jefaturas se encuentras muy satisfechos con los gerente públicos, un 42% satisfechos y un 2% insatisfecho

El 30% de los GGPP se encuentran muy satisfechos, 61% satisfechos y 9% insatisfechos

El 3% de los GGPP se encuentran muy satisfechos con las remuneraciones, 48% satisfechos y 49% insatisfechos

Se reportan pocos conflictos institucionales

SERVIR implementa convenios marcos para garantizar los recursos invertidos en los procesos de selección.

Se cuenta con formatos para monitoreo, que es cumplido por los gerentes. Faltaría agregar la ejecución de un sistema automatizado de monitoreo y evaluación de las acciones de los Gerentes Públicos de manera constante.

Se tiene escala remunerativa para los Gerentes Públicos, que parte de la valorización del puesto e incorpora criterios como complejidad de la asignación, historia salarial, etc.

Asimismo, se presenta el Marco Lógico desarrollado para la presente consultoría respondido:

		PROP	ÓSITO : Recursos Hi	umanos con las c	ompetencias neces	arias para ge	erenciar entidades p	públicas							
	RESULTADOS INDICADOR ACTIVIDADES			SUI	B-ACTIVIDAD	DES	INDICADOR								
Resultado 1					Priorizar los cargos de destino a intervenir con GP	Indicador	% de cargos priorizados con respecto al total de cargos efectivamente demandados	No hay registros							
Adecuada selección de Gerentes Públicos	Indicador	Satisfacción de las Entidades Públicas con el	De 41 Gerentes Públicos evaluados por 21 jefaturas se obtiene que: 2%	Reducir el número de directivos en modalidad de	número de directivos en modalidad de	número de directivos en modalidad de	número de directivos en	número de directivos en modalidad de	número de directivos en modalidad de	número de directivos en modalidad de	número de directivos en modalidad de		Fuente de Verificación		
	aioaaoi	desempeño de los gerentes públicos asignados	está insatisfecho, el 42% satisfecho y el 54% muy satisfecho.	través de la asignación de Gerentes Públicos	Suspender la condición de confianza de los cargos ocupados por GP	Indicador	% de cargos ocupados por GP con condición de confianza suspendida	Los contratos tripartidarios acuerdan que la condición de confianza será suspendida durante la labor del GP. No hay un registro si el cargo ocupado por el GP fue de confianza. Algunos cargos de designación especifican que se ha suspendido la condición de confianza pero es más común que no se mencione formalmente. Se entiende que por lo general los cargos directivos son de confianza y los funcionarios de Servir consideran que debe ser cerca a 100% de los cargos que tienen la condición de confianza suspendida							
						Fuente de Verificación	Entrevista a Andrés Corrales y Kathy Romero								

				Diseñar un modelo de proceso de selección meritocrático	Indicador Fuente de Verificación	Modelo de selección meritocrática diseñado Entrevista a Andrés Corrales y Magali Meza	Sí		
					Indicador	Proceso de selección meritocrático funcionamiento	Sí		
				Ejecutar procesos de selección meritocráticos		Resultados de los procesos de selección	Número de postulantes que pasaron el curso de introducción: PROCESO1 49; PROCESO2 30 Garantía1 9; PROCESO3 60 Garantía1 11 Garantía 2 4; PROCESO4 28; PROCESO5 37		
Fuente de Verificación	Encuesta de opinión sobre el CGP Entidades		Desarrollar mecanismos de selección meritocráticos y	mecanismos de selección	mecanismos de selección meritocráticos y		Fuente de Verificación	Entrevista a Magali Meza y Documento: datos de los procesos de selección	
	receptoras- Jefaturas		transparentes de selección de CGP	Adoptar mecanismos generales de confianza	Indicador	Mecanismos generales de confianza utilizados en proceso de selección	En las primeras 4 convocatorias se utilizó a Head Hunters lo cual funcionó como un mecanismo generador de confianza. El tener un perfil claro y público. La difusión que se hace para cada convocatoria en diarios nacionales y locales, la radio, notas de presa y la red de Servir. Veeduría: La Asociación Civil Transparencia participó en todos los procesos de selección durante la etapa de reclutamiento y selección. En la primera convocatoria también se observe los procesos de selección de la consultora encargada de la primera etapa del proceso de selección. Adicionalmente Proética participó en el 5to proceso durante el proceso de reclutamiento y selección		
					Fuente de Verificación	Entrevista a Andrés Corrales y Documento: datos de los procesos de selección			

		r	Incorporar mecanismos de veeduría	Indicador	Mecanismo de veeduría presente en selección	La Asociación Civil Transparencia participó en todos los procesos de selección durante la etapa de reclutamiento y selección. En la primera convocatoria también se observe los procesos de selección de la consultora encargada de la primera etapa del proceso de selección. Adicionalmente Proética participó en el 5to proceso durante el proceso de reclutamiento y selección
				Fuente de Verificación	Documento: datos de los procesos de selección	
		1	Jso intensivo de tecnologías de nformación en el	Indicador	Tecnologías de informáticas utilizadas en el proceso de selección.	Sí. Aplicativo web AC pública en los primeros 4 procesos y aplicativo web Latin Doc en el 5to proceso
		proce	proceso de selección	Fuente de Verificación	Documento: datos de los procesos de selección	
			Tercerizar inicialmente en empresas especializadas	Indicador	Procesos de selección de directivos inicialmente realizados por empresas cazatalentos o seleccionadoras	Sí en los primeros 4 procesos las su utilizaron empresas cazatalentos o seleccionadoras en la primera etapa de selección. La segunda etapa siempre fue dirigida íntegramente por Servir.
				Fuente de Verificación	Documento: datos de los procesos de selección	
	Impleme herramie moderna selección la selecci Gereni	entas as de n para n ión de	Incorporar metodología por competencias	Indicador	Metodología por competencias incorporada en proceso de selección	Sí, como parte del proceso de selección hay una entrevista por competencias y evaluación de casos técnicos
	Públic			Fuente de Verificación	Entrevista Magali Meza	

			Incorporar assessment center y evaluación de casos técnicos	Indicador	Assesment center y evaluación de casos técnicos incorporados en proceso de selección	Sí
				Fuente de Verificación	Entrevista Magali Meza	
			Diseñar perfil	Indicador	Perfil genérico de GP diseñado Documento: Perfil	sí (http://inst.servir.gob.pe/attachments/141_GP.pdf)
		Diseñar perfiles	genérico de GP Diseñar perfiles	Fuente de Verificación	del Gerente Público	
		adecuados para Gerentes Públicos		Indicador	Número de puestos tipo con perfil diseñado	25 perfiles definidos. Componentes: tipo de puestos y gobiernos; obtuvo; funciones del puesto, requerimientos, habilidades; competencias
			específicos por puesto tipo	Fuente de Verificación	Documento web servir: Perfiles específicos por puesto tipo.	

Gerentes públicos con rendimientos satisfactorios		% de Gerentes Públicos cuya evaluación arroja un alto cumplimiento de las metas establecidas.	De la evaluación de los indicadores de los GGPP de la primera promoción, el resultado fue un promedio de avance de 69% en 160 indicadores.	dicadores de GGPP de la ra promoción, sultado fue un omedio de ce de 69% en indicadores. Indicadores no fueron antificados Sistema adecuado de evaluación de Gerentes pignaciones peraron el	Levantar estado situacional de cada puesto	Indicador Fuente de Verificación	% de puestos con estado situacional levantado Entrevista: Kathy Romero	a los primeros 44 GP se evaluó su estado situacional. Esto equivale a 44/219=20% de las asignaciones	
	Indicador	estableoluas.			Incorporar metas en convenios de asignación	Indicador	% de convenios de asignación con metas incorporadas	100%	
		% de Gerentes	os que 91% de las asignaciones oriamente superaron el periodo de prueba			Fuente de Verificación	Entrevista a Andrés Corrales y Documento: convenio de asignación		
		Públicos que supera satisfactoriamente el periodo de prueba asignado.					Indicador	% de reportes periódicos de los GP utilizando el formato establecido	100%
						Fuente de Verificación	Entrevista a Kathy Romero		
	Fuente de Verificación	Documento: asignaciones con fechas			Priorización de metas de proceso por la debilidad institucional de entidades	Indicador	% de Metas de proceso en los Convenios de Asignación	100%	
	Supuesto	Existe información sistematizada sobre destino de GGPP y desempeño				Fuente de Verificación	Entrevista a Andrés Corrales y Documento: convenio de asignación		

Resultado 3 Cuerpo de Gerentes Público atractivo		Número de postulantes al CGP	Número de postulantes al CGP: PROCESO1=2163; PROCESO2=3529, Garantía1=890; PROCESO3=2522, Garantía1=638, Garantía 2=219; PROCESO4=1624; PROCESO5=5310					
	Indicador	Ratio de postulantes por vacantes	Ratio de postulantes por vacantes (por cada vacante se presentaron): PROCESO1=72; PROCESO2=141 Garantía1=148; PROCEO3=50 Garantía1=46 Garantía2=73; PROCESO4=65; PROCESO5=183	Implementar mecanismos de desarrollo de	Desarrollar programas de	Indicador	Programa de capacitación para directivos	Sí, anualmente
	Indicador	Tasa de recurrencia en la postulación al CGP	Tasa de recurrencia de postulación de los candidatos que llegaron al curso de introducción: PROCESO2=7%; Garantía del PROCESO3=22% Garantía1 del PROCESO3= 24%; Garantía2 del PROCESO3=33%; PROCESO4 36%; PROCESO5 22%	Gerentes Públicos	capacitación para Gerentes Públicos	desarrollado y funcionando	SI, anualmente	
		% de postulantes al CGP que provienen del sector privado	Porciento de postulantes que provienen del sector privado: PROCESO1=23%; PROCESO2=25%, Garantía1 =0%;					

		PROCESO3=6%, Garantía1=54%, Garantía2=0%; PROCESO4 0%; PROCESO5 28%					
	Comportamiento				Fuente de Verificación	Entrevista Magali Meza	
	de la demanda por puestos y entidades	nanda sistematizada de la demanda entes entes que se tra 3% muy,	Diseñar mecanismos de reducción del riesgo en el ejercicio de la función de los Gerentes Públicos.	Establecer el derecho a la defensa legal de Gerentes Públicos	Indicador	% de Gerentes Públicos que solicitaron la defensa legal y la recibieron	100%
	% de gerentes públicos que se muestra satisfecho con las				Fuente de Verificación	Entrevista: Kathy Romero	
	compensaciones establecidas.	satisfecho, 49% satisfecho, 48% insatisfecho					
	Brecha entre sistema de compensación a los CGP y los de sector privado y	na de cuenta que el actual promedio de remuneración entre		Ofrecer asesoramiento preventivo para el ejercicio de la función de gerente	Indicador	% de Gerentes Públicos que han solicitado asesoramiento preventivo y han sido atendidos	No se solicita asesoramiento preventivo
	sector público 11,345.42, y que s comparable contraparte en e	11,345.42, y que su contraparte en el sector privado gana S/. 35,714.29		público	Fuente de Verificación	Entrevista: Andrés Corrales y Kathy Romero	
Fuente de Verificación	Entrevista Kathy Romero Documentos: datos de los procesos de selección.		Promover una imagen positiva de los Gerentes Públicos	Desarrollar una estrategia de comunicación sobre las buenas prácticas de	Indicador	Estrategia de comunicación sobre las buenas prácticas desarrolladas	No se ha desarrollado la estrategia de comunicación sobre las buenas prácticas desarrolladas
	Encuesta a GGPP.		1 ublicos	prácticas de gerentes públicos	Fuente de Verificación	Entrevista a Andrés Corrales	

			Consultoría Compensa 2009 Remuneraciones mes de Junio 2012		Diseñar la política remunerativa en condiciones atractivas para	Diseñar e implementar la política remunerativa para GP en base a	Indicador	Política remunerativa basada en parámetros objetivos	Parámetros objetivos: Nivel jerárquico; responsabilidad (recursos económicos de la entidad, recursos humanos subordinados, número de sistemas administrativos); experiencia; nivel académico mínimo
					Gerentes Públicos	criterios objetivos	Fuente de Verificación	Documento: Política Remunerativa	
-	Resultado 4	Indicador	Tasa de Rotación de gerentes públicos en Entidades públicas atendidas por el CGP.	Tasa rotación definida como número de GGPP que dejaron al CGP por otro trabajo o no volvieron a ser asignados por decisión del GGPP o Servir 5.73%	Fortalecer institucionalidad vinculada a la gerencia pública en los tres niveles de	Suscribir convenios interinstitucionales para asignar Gerentes Públicos	Indicador	Número de convenios interinstitucionales para asignar Gerentes Públicos suscritos	209
-	Contexto estable con soporte institucional adecuado a Gerentes Público		% de gerentes públicos en Entidades públicas atendidas por el CGP que consideran que disponen de un soporte institucional	52,8% señala que dispone o ha dispuesto de un soporte institucional; y el 47,2% señala lo contrario, que no dispone de este soporte	gobierno	Fortalecimiento de capacidades de los equipos a cargo de los	Indicador Fuente de	Entrevista a Andrés Corrales Número de eventos de capacitación. Entrevista Magali	Diciembre 2009 a marzo 2010: 256
ļ			adecuado.	00,00		Gerentes Públicos	Verificación	Meza	

					Supuesto	Cooperación por parte de la entidad receptora	
	Fuente de	Entrevista a Kathy Romero y		Ordenamiento y estandarización de herramientas de gestión administrativa	Indicador	% de GP que han ordenado y estandarizado herramientas de gestión administrativa	No hay registros
	Verificación	Encuesta a GGPP			Fuente de Verificación	Entrevista a Kathy Romero	
	Supuesto	Apoyo político. Entidades públicas ofrecen un entorno favorable al desempeño del	Establecer		Indicador	Norma de creación régimen legal ad hoc de protección del Gerente Público, aprobada.	El DL 1024 da protección al Gerente Público.
		gerente público	mecanismos de protección frente a la	Creación régimen legal ad hoc de protección del Gerente Público		Régimen legal en marcha	
			vulnerabilidad política	Gerenie Publico	Fuente de Verificación	Entrevista a Andrés Corrales y DL 1024	

		Convenios tripartitos de asignación de Gerente Público	Indicador	Número de convenios tripartitos de asignación de Gerente Público suscritos Número de GGPP asignados que permanecen en las entidades solicitantes. Tiempo de permanencia de GP en entidades	Número de asignaciones que superan un año=65; número de asignaciones que superan 2 años=25 Promedio de duración de asignaciones concluidas: 326 días; promedio de duración de todas las asignaciones: 310; promedio de asignaciones incluyendo solo las asignaciones actuales que superan el promedio de las ya concluidas: 435 días.
			Fuente de Verificación Entrevista a Andrés Corrales y Documento: Asignaciones con fechas	COTTOURIDAD. 100 Grad.	
		Acciones de	Indicador	Actividades de acompañamiento realizadas	sí, hay varios niveles de asignación presentación, contacto, de ahí reportes. Cualquier llamada son atendidos
		acompañamiento a Gerente Público	Fuente de Verificación	Entrevista a Kathy Romero	

Conclusiones

Las conclusiones se organizan a partir de los criterios típicos de análisis utilizados en una evaluación. Esto es: evaluabilidad, pertinencia o relevancia, eficacia o efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Las definiciones de cada criterio corresponden al "Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados" del Development Asistance Committee (DAC) de la OCDE, (http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf,). Adicionalmente, se incluye como criterio especial la "generalización de las prácticas adoptadas" que ha sido una de las preocupaciones expresadas por SERVIR.

Evaluabilidad²³

Definición: medida en que puede evaluarse una política pública, actividad o un programa de manera fiable y creíble. Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de la evaluación propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación.

Un primer reto de evaluabilidad surge del hecho de que la creación del CGP correspondió a una medida de política en el marco de un esfuerzo por iniciar la reforma del Servicio Civil. En la medida en que fue más una estrategia que un programa o proyecto y que se trató justamente de una medida nacida de una norma habilitante, es en su diseño específico durante los primeros meses de operación de SERVIR que se concreta o da forma operacional a la medida.

Así las cosas, el CGP es una realidad que se construye sobre la marcha y con presión política por resultados de corto plazo, lo que no ha facilitado una adecuada sistematización de las reflexiones y opciones tomadas para el diseño de detalle de la misma. Menos aún se contó con el tiempo o los recursos para establecer desde el inicio indicadores, metas cuantificadas de lo esperado como medida de política o un sistema o mecanismo de recolección y sistematización de la información, pensando en futuras evaluaciones.

Sin embargo, con base en las entrevistas iniciales, así como en la reconstrucción de los objetivos a partir de documentación de la etapa de diseño y la propia norma de creación, ha sido posible al menos identificar los supuestos objetivos de un marco lógico (así como resultados y construir indicadores para los mismos) del CGP. Debe resaltarse sin embargo que algunos de los objetivos formalmente declarados en el D. Leg 1024, corresponden más bien a fines (a lo que se espera contribuir) que a objetivos específicos del CGP, en tanto no están asociados a fuentes de financiamiento, metas específicas, o recursos predeterminados. De los objetivos establecidos en el D. Leg sí cumplen con ser pasibles de medición: a) convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos; y, b) desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad.

_

²³ "Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados" del Development Asistance Committee (DAC) de la OCDE, (http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf,)

En cambio los objetivos c) profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública; y d) impulsar la reforma del Servicio Civil, corresponden mejor a fines, por lo que se revisarán bajo el criterio de impacto, más adelante.

Por ende, si bien se ha podido realizar un ejercicio de reconstrucción del marco lógico, el mismo tiene intrínsecamente el vicio de la influencia que ejerce el tiempo y la experiencia, así como el cambio de los actores de implementación con respecto a los del diseño y decisión originales.

Pertinencia o relevancia²⁴

Definición: medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.

Tomado como válido el ejercicio de reconstrucción retroactiva del marco lógico y comparándolo con la documentación existente de la etapa de diseño y aprobación, se puede concluir que el CGP responde a una necesidad del país y de la propia reforma del Servicio Civil, en tanto efectivamente los GGPP cuando son asignados logran en la mayoría de los casos mejorar la ejecución del gasto (sea en términos absolutos o en función de número de procesos), pero más importante aún, el CGP sirve como un laboratorio para probar medidas de política de gestión de recursos humanos, analizar su viabilidad y eventualmente, servir de base para la adopción o no de las mismas para la administración pública en general.

Sobre este segundo aspecto es importante señalar como ejemplo de la importancia que tiene la "función de laboratorio" que para establecer la reglamentación salarial del recientemente creado régimen 29806 (Ley que regula la contratación de personal altamente calificado), SERVIR aportó la experiencia del CGP.

Eficacia o efectividad²⁵

Definición: medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

El crecimiento progresivo de los GGPP que refleja la demanda de éstos por parte de las entidades públicas es un indicador de que la medida va ganando credibilidad como contribución a mejorar aspectos de gestión de las entidades públicas y por ende se incrementa la demanda por los mismos. Asimismo, la diversificación de solicitudes (hasta tener hoy 25 perfiles específicos) también representa un indicio importante de la efectividad de la medida, en tanto la misma solo es posible cuando se produce el interés de las entidades por contar con GGPP para un puesto anteriormente no solicitado.

Eficiencia²⁶

Definición: medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

²⁴ Idem

²⁵ Idem

²⁶ Idem

Para analizar este criterio se tomó exclusivamente en consideración dos procesos de selección, puesto que no es posible aislar adecuadamente los resultados de cada gerente público en su entidad. Los costos de los primeros tres procesos fueron mayores a los dos últimos. Según la data proporcionada por Servir la mayoría de la reducción del costo proviene, en el caso del cuarto proceso, por la reducción en el gasto en las empresas Head Hunters y en el quinto proceso por adoptar los costos internamente.

Sostenibilidad²⁷

Definición: continuación de los beneficios/resultados de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo. Diferente de sostenibilidad de la intervención (medios con los que ésta se realiza)

Este criterio no se ha tomado en cuenta, ya que el régimen nació como temporal, en tanto se desarrollaban e implementaban medidas estructurales de mediano y largo plazo de la reforma del Servicio Civil.

Pese a ello, se puede señalar que ya el régimen enfrenta retos derivados de no haber aplicado nunca la escala salarial a plenitud —lo cual fuera una decisión política-, puesto que se ha recogido en entrevistas información sobre gerentes públicos que estarían dispuestos a dejar el Cuerpo por mejores ofertas salariales. No obstante, el número de postulantes de la quinta convocatoria evidencia que existe todavía mucho interés de profesionales por incorporarse al Cuerpo de Gerentes Públicos, pero no se puede afirmar, con lo analizado, que existan indicios de que el sistema sea -o continúe siendo- atractivo para los niveles más especializados o más experimentados.

Por otro lado, la complejidad del proceso de selección y el tiempo que toma el mismo, es criticado por las entidades demandantes (especialmente en el Gobierno Nacional y no siempre con razón)²⁸,, lo "que no contribuye a mantener el régimen". Finalmente, el que se haya aprobado un régimen paralelo (régimen de la Ley 29806) con características similares, pero con mayor discrecionalidad que una vía meritocrática, prefiriendo transitar por una vía distinta a SERVIR, llama la atención respecto a la viabilidad de lograr en el mediano plazo reducir la participación de la "confianza política" respecto de los puestos técnicos, incluso cuando quienes los ocupan deben cumplir con un perfil mínimo adecuado al cargo. No obstante ello, es de resaltar que habiéndose producido un cambio de gestión en el Gobierno Nacional, los Ministerios del nuevo Gobierno han solicitado y recibido la asignación de Gerentes Públicos e incluso han aumentado significativamente el presupuesto disponible para la asignación de Gerentes Públicos.

Es importante mencionar que algunos de los componentes de soporte hacia los GGPP no resultaron sostenibles siendo estos el programa de coaching y el staff de expertos el cual

_

²⁷ Idem

²⁸ De acuerdo con la Gerencia del CGP, la duración se hubicaría en rangos internacionales o podría ser ser incluso menor.

consistía en consultores en temas de gestión pública que respondían preguntas de los GGPP. El programa de coaching resultó insostenible por el tiempo que demandaba a los profesionales de Servir el creciente número de GGPP. Similarmente los altos costos del staff de expertos resultaron en su suspensión.

Impacto²⁹

Definición: efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

Resulta muy pronto para establecer el impacto de esta medida como contribución a la profesionalización de los niveles más altos de la Administración Pública, sin embargo lo que es indiscutible es que para los mandos medios se ha logrado una selección de personal que puede trabajar con eficacia en diversas instituciones, lo cual en términos de contribución a la meritocracia es un resultado relevante.

Con respecto a su contribución como impulsor de la reforma del Servicio Civil en general, un estudio del BID del 2010 encuentra que el Perú ha avanzado en los índices de Mérito, Consistencia Estructural y Capacidad Funcional, que junto con Eficiencia y Capacidad Integradora miden la calidad del servicio civil. Para esta intuición "es la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos y de SERVIR como área rectora la que impacta más fuertemente en estos tres índices"

Con respecto a su contribución a los otros regímenes laborales, esta experiencia señala la importancia de incorporar los procesos de selección en la contratación de personal en las entidades públicas. También, es importante anotar que en la etapa de diseño, una de las razones para optar por la creación del CGP fue la recomendación de los expertos, hecha a partir de diversas experiencias de reforma organizacional, que señalaron la importancia de contar con una masa crítica de profesionales que pudieran apoyar la reforma cuando la misma se iniciara, así como la calidad estratégica de que los mismos pudieran estar en niveles de mando alto y medio. En tanto al momento del cierre de este informe no se había iniciado la señalada reforma relacionada a los otros regímenes laborales, y si bien puede ser complicado afirmar su contribución en términos de impacto, sí se puede señalar que el CGP da un valioso aporte a la reforma del Servicio Civil³⁰.

Replicabilidad o generalización

Definición: la posibilidad de aplicar las medidas, instrumentos o políticas que se desarrollaron para el CGP en una escala que permita adoptarlas como de aplicación general a la administración pública (definición propia).

Luego de observar cada etapa del proceso de selección, asignación y evaluación se concluye que sólo algunas de las actividades podrían darse a gran escala, debido por un lado a la cantidad de recursos de todo tipo que implica cada una de ellas, así como a su carácter de

²⁹ Idem

Cabe señalar que con posterioridad al cierre del trabajo de levantamiento de información, el gobierno anunció en el mensaje presidencial a la nación que se realiza el 28 de julio ante el Congreso que en los próximos meses se haría una propuesta legislativa para aprobar un nuevo régimen para el Servicio Civil.

elemento crítico para introducir o garantizar al meritocracia dentro de un marco institucional que establezca la obligatoriedad de concursos de ingreso.

Etapa del proceso	Incluye	Generalizable
Convocatoria: caracterizada por los procesos de demanda de Gerentes Públicos por parte de las Entidades y el lanzamiento de los anuncios del proceso de selección. Selección: proceso más relevante del CGP, comprende las actividades de realizar las evaluaciones curriculares, psicométricas, psicológicas, de competencias y de referencias. Los candidatos, luego de pasar cada una de estas pruebas eliminatorias, son agrupados en ternas para el curso de introducción y la ejecución del	Incluye 1. Anuncios 2. Reuniones con autoridades 3. Desarrollo de perfiles 1. desarrollo de pruebas 2. aplicación de pruebas 3. calificación y selección de ternas	Generalizable 1. Si 2. No necesario, pero podría desarrollarse un proceso de asesoría para las entidades. 3. Si 1 a 3. Podría estandarizarse el uso de ciertas pruebas, aplicarlas en forma virtual e incluso desarrollar un sistema de acreditación sea de las propias oficinas de RRHH o de terceros.
mismo.	4. curso de inducción	4. Sería necesario desarrollar contenidos mínimos para un proceso de inducción que pudiera ser llevado a cabo por cada entidad.
Asignación: luego de ser seleccionados los Gerentes Públicos, son asignados a las entidades receptoras mediante los convenios de asignación.	Suscripción de convenios marco desarrollo de convenios específicos	Serían procesos innecesarios, salvo que se estableciera exclusivamente para determinados cargos o para ejercicios tercerizados de ciertas funciones encargadas a terceros, pero que mantienen carácter de ejercicio de poder público (ej. Notificaciones, contratos de operación)
Evaluación y acompañamiento: última etapa que se caracteriza por el monitoreo del cumplimiento de metas e indicadores de los avances de los Gerentes Públicos, en las entidades en la que los asignan. También ha involucrado diversas actividades de acompañamiento que permitan a los Gerentes Públicos mejorar su gestión.	1. Evaluación 2. Acompaña- miento	1. Correspondería desarrollar metodología y asesorar en la utilización de la misma acorde con los perfiles de puesto. 2. Correspondería al desarrollo de programas regulares de formación o capacitación, y no sería un proceso necesario. Sin embargo, no sería recomendable descartar los eventos anuales, puesto que se han convertido en un espacio de soporte institucional apreciado por los gerentes de mandos medios y podrían potenciarse.

Recomendaciones para cada uno de los procesos analizados, que impliquen mejoras en términos de eficiencia, eficacia, equidad y transparencia

En la siguiente tabla se presentan y se resumen las recomendaciones que se han venido presentando en el presente informe:

Procesos		Reflexiones finales
Convocatoria: caracterizada por los procesos de demanda de Gerentes Públicos por parte de las Entidades y el lanzamiento de los anuncios del proceso de selección.	Pertinencia o relevancia	• Perfiles: Es recomendable realizar estudios sobre el impacto de los perfiles y sus competencias. Validar, si todavía son necesarios estos perfiles o deben ser ajustados o modificados
Selección	Pertinencia o relevancia	• Proceso de Selección: es recomendable revisar el proceso de selección, estudiar aquellas actividades que tienen mayor impacto en el resultado; es decir, estudiar cuáles pruebas o actividades tienen mayor impacto en la decisión de elegir a un candidato y si estas predicen o tienen relación a posterior rendimiento. Esto posibilitaría optimizar el proceso, priorizar actividades y reducir costos del proceso.
Asignación: luego de ser seleccionados los Gerentes Públicos, son asignados a las entidades receptoras mediante los convenios de asignación.	Sostenibilidad	• Con respecto a la coordinación interinstitucional, deben tomarse en cuenta los procesos electorales que afecta la institucionalidad de las entidades y que es una fuente de conflictos, así como las estrategias seguidas que hayan tenido éxito o no. La sistematización de esta información servirá para que otros funcionarios no pierdan ese conocimiento y se emplee en casos parecidos.
	Sostenibilidad	• Es necesaria una revisión de la estructura salarial y en general de la política remunerativa; como se ha apreciado existen diferentes elementos que empujan su revisión y que mejoraría las condiciones laborales de los Gerentes. Asimismo, la política remunerativa debe contener elementos de compensaciones, para atraer a profesionales capaces y con motivación por el servicio público.

Evaluación y acompañamiento: última etapa que se caracteriza por el monitoreo del cumplimiento de metas e indicadores de los avances de los Gerentes Públicos, en las entidades en la que los asignan. También ha involucrado diversas actividades de acompañamiento que permitan a	Impacto Eficacia Eficiencia y Sostenibilidad	El análisis de cobertura de esta consultoría recoge varias dimensiones del CGP. Sin embargo limitaciones en la información y en su sistematización hacen recomendable que se desarrollen más análisis sobre el nivel de responsabilidad y potencial de impacto de los puestos de los GGPP, en lo posible precisando indicadores sobre los cuales no se presenten problemas de atribución. • Un elemento fundamental para mejorar la gestión, seguimiento y evaluación constante del CGP y sus gerentes es la necesidad implementación de un sistema automatizado de información, en donde los gerentes puedan ingresar sus reportes y el personal de servir pueda tener indicadores accesibles sobre el estado de cada uno de ellos y poder tomar mejores decisiones sobre el devenir del CGP. Además, este sistema debería tomar las diferentes variables que se han trabajado en el presente informe, ya que permitirían tener indicadores que pueden ser medidos longitudinalmente;
los Gerentes Públicos mejorar su gestión.	Eficacia	 El monitoreo de los entornos laborales y el bienestar subjetivo de los gerentes también es un tema a tomar en cuenta. Uno de los posibles efectos positivos es el mejoramiento de los entornos laborales, permitiendo un mayor compromiso y motivación de los colaboradores en la institución. Si bien, estudios parecidos de clima laboral se realizaron, deberían tomarse en cuenta mejores herramientas que permitan medir la satisfacción de los gerentes públicos, y aquellos elementos que pueden interferir en su accionar Se recomienda que futuras evaluaciones midan los logros en las entidades como la ejecución de gasto; análisis que se podría mejor al solo evaluar gasto variable excluyendo el gasto
	Sostenibilidad	 EL CGP se ha ido incrementando desde sus inicios con los mismos mecanismos de soporte para los GGPP. En las entrevistas se ha hablados sobre los cambios que se planean a causa del incremento de GGPP. Se sugiere que se haga un estudio sobre qué cambios son necesarios para garantizar el apoyar un mayor número de GGPP.

m	ш	20	ref		200
v	ш	03		TO II	10-51

- Con el incremento de la demanda por GGPP, SERVIR debe estudiar sus posibilidades de seguir creciendo; ya que este patrón continuo implica mayores gastos económicos y humanos.
- Por último, se observa en los análisis el incremento de inversión y la mejor ejecución de recursos. Estos casos señalan que el CGP tiene un impacto en las organizaciones y que puede ayudar a los fines de la modernización; sin embargo, se da en ciertas condiciones, con un apoyo decidido de la alta dirección, un trabajo en equipo de Gerentes Públicos y con un espacio de tiempo suficiente. Estos elementos debe tener en cuenta SERVIR para negociar su demanda, coordinar mejor con las instituciones y poder medir su impacto.

Reflexiones finales

- Un elemento fundamental para mejorar la gestión, seguimiento y evaluación constante del CGP y sus gerentes es la necesidad implementación de un sistema automatizado de información, en donde los gerentes puedan ingresar sus reportes y el personal de servir pueda tener indicadores accesibles sobre el estado de cada uno de ellos y poder tomar mejores decisiones sobre el devenir del CGP. Además, este sistema debería tomar las diferentes variables que se han trabajado en el presente informe, ya que permitirían tener indicadores que pueden ser medidos longitudinalmente; inclusive desde la propia información cualitativa ya se pueden extraer elementos para el seguimiento.
- El monitoreo de los entornos laborales y el bienestar subjetivo de los gerentes también es un tema a tomar en cuenta. Uno de los posibles efectos positivos es el mejoramiento de los entornos laborales, permitiendo un mayor compromiso y motivación de los colaboradores en la institución. Si bien, estudios parecidos de clima laboral se realizaron, deberían tomarse en cuenta mejores herramientas que permitan medir la satisfacción de los gerentes públicos, y aquellos elementos que pueden interferir en su accionar.
- Con respecto a la coordinación interinstitucional, deben tomarse en cuenta los procesos electorales que afecta la institucionalidad de las entidades y que es una fuente de conflictos, así como las estrategias seguidas que hayan tenido éxito o no. La sistematización de esta información servirá para que otros funcionarios no pierdan ese conocimiento y se emplee en casos parecidos.
- Es necesaria una revisión de la estructura salarial y en general de la política remunerativa; como se ha apreciado existen diferentes elementos que empujan su revisión y que mejoraría las condiciones laborales de los Gerentes. Asimismo, la política remunerativa debe contener elementos de compensaciones, para atraer a profesionales capaces y con motivación por el servicio público.
- Es recomendable realizar estudios sobre el impacto de los perfiles y sus competencias.
 Validar, si todavía son necesarios estos perfiles o deben ser ajustados o modificados.
- EL CGP se ha ido incrementando desde sus inicios con los mismos mecanismos de soporte para los GGPP. En las entrevistas se ha hablados sobre los cambios que se planean a causa del incremento de GGPP. Se sugiere que se haga un estudio sobre qué cambios son necesarios para garantizar el apoyar un mayor número de GGPP.
- El análisis de cobertura de esta consultoría recoge varias dimensiones del CGP. Sin embargo limitaciones en la información y en su sistematización hacen recomendable que se desarrollen más análisis sobre el nivel de responsabilidad y potencial de impacto de los puestos de los GGPP, en lo posible precisando indicadores sobre los cuales no se presenten problemas de atribución.

- Con el incremento de la demanda por GGPP, SERVIR debe estudiar sus posibilidades de seguir creciendo; ya que este patrón continuo implica mayores gastos económicos y humanos.
- Por último, se observa en los análisis el incremento de inversión y la mejor ejecución de recursos. Estos casos señalan que el CGP tiene un impacto en las organizaciones y que puede ayudar a los fines de la modernización; sin embargo, se da en ciertas condiciones, con un apoyo decidido de la alta dirección, un trabajo en equipo de gerentes públicos y con un espacio de tiempo suficiente. Estos elementos debe tener en cuenta SERVIR para negociar su demanda, coordinar mejor con las instituciones y poder medir su impacto.

Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación, se adjunta el archivo *Matriz de Evaluación 180512SERVIR.xlsx* validado con SERVIR.

Anexo 2. Link Encuesta Gerentes Públicos:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGt1dWdmS0dselRmU085ZlhUTUt VS1E6MQ#gid=0

Anexo 3: Link Encuesta Jefaturas de Gerentes Públicos:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEFPZmoyQkJGenQzR2pmNzgwSF9 UQUE6MQ#gid=0

Anexo 4: Base de datos encuesta Gerentes Públicos, archivo BDGPSER.xlxs

Anexo 5: Base de datos encuesta Jefaturas de Gerentes Públicos, archivo BDJFGPER.xlsx

Anexo 6: Base de datos, análisis de contenido, preguntas cualitativas. BDACSER.xlsx

Anexo 7: Matriz de Evaluación y Marco Lógico respondidos. MLMESER200712.XLSX

Anexo 8: Análisis SEACE: BDSERSEACE200712.XLSX

Anexo 9: Análisis SIAF: BDSIAF200712

Referencias

- Harris, J., & Hartman, S. (2002). Organizational Behavior. New York: The Haworth Press.
- Lacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Síntesis del diagnóstico: Caso Perú. *Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal, 11*(1), 67-88. doi: 10.1080/10967490801887921
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences, 75*(1), 11-34. doi: 10.1177/0020852308099504