SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS DE SERVIR

Dina Matos Iberico

Consultora

Propuesta desarrollada a solicitud de la Gerencia del Desarrollo de Gerentes Públicos, de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

Con el apoyo de

USAID | PERU ProDescentralización

Diciembre, 2011

Lima – Perú

INDICE

1. MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL 5
1.1. Marco Legal 6
1.2. Conceptualización del Servicio Civil 9
1.3. Gestión de los Recursos Humanos 10
2. OBJETIVO DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS 15
3. CONFORMACIÓN DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS 16
3.1. Fases del Proceso de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos 17
3.1.1. Fase de Preparación 19
3.1.2. Fase de Ejecución 27
3.1.3. Fase de Monitoreo 41
3.2. Herramientas del Proceso de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos 42
3.2.1. Sistemas de Información del Cuerpo de Gerentes Públicos 42
3.2.2. Formatos de los Procesos de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos 44
3.3. Estrategia de Comunicaciones 46
4. ORGANIZACIÓN DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS 47
5. RECOMENDACIONES 49
6. ANEXOS 51

ÍNDICE DE CUADROS

1. Evolución de los Cambios de la Normas Aprobadas
2. Comparativo Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos
3. Diseño de Estructuras de Compensación
4. Elementos para conformar el Cuerpo de Gerentes Públicos
5. Fases de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos
6. Matriz de Fases, Procesos y Componentes del Modelo de Gestión
7. Política Remunerativa del Cuerpo de Gerentes Públicos
8. Niveles de Remuneración
9. Gestión del Empleo del Cuerpo de Gerentes Públicos
10. Asignación de Gerentes Públicos
11. Compensación de Gerentes Públicos
12. Fase de Monitoreo
13. Formatos para la Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos
14. Estructura Organizacional del Cuerpo de Gerentes Públicos

INTRODUCCIÓN

En el año 2008 se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, a la cual pertenece la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos, encargada de implementar el Cuerpo de los Gerentes Públicos, creado y regulado por el Decreto Legislativo N° 1024, con la finalidad de incorporar profesionales de gran capacidad en la Administración Pública.

Luego de 75 años de fallidos intentos en el Perú por generar un eficiente manejo de los recursos humanos en la administración pública, el desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos representa un gran esfuerzo. A tres años de su creación y con un vertiginoso desarrollo de actividades, la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos plantea la necesidad de describir y sistematizar su experiencia de modo que sirva para mantener una operación normalizada, transparente y a su vez, facilite la revisión de oportunidades de mejora.

En ese contexto, solicita al Proyecto USAID/Perú ProDescentralización asistencia técnica para la formulación de una sistematización de la experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos, como elemento que contribuya a la construcción del servicio civil y el fortalecimiento de los recursos humanos del Estado peruano. Dicho pedido, se inscribe en el marco de los objetivos del Proyecto de fortalecer el marco político-normativo de la descentralización y de la modernización del Estado; en particular la aprobación e implementación de una nueva política de recursos humanos para la gestión descentralizada. De ahí que el Proyecto haya decidido brindar esta asistencia técnica.

La sistematización de la experiencia del cuerpo de gerentes públicos se presenta como una iniciativa que busca aportar a la formulación de futuras políticas de reforma del Servicio Civil para que estén alineadas con las políticas de Estado del Acuerdo Nacional[1]. Ello, porque la implementación de dicha iniciativa se ha desarrollado con apoyo de expertos y aplicando mejoras en cada nuevo proceso.

De acuerdo a SERVIR, la implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos responde a la estrategia de cambio gradual, con habilitación progresiva con que se planteó el inicio de la reforma del servicio civil; lo que supone avanzar con un segmento del aparato público, consolidarlo, evaluarlo y continuar con la reforma. Se priorizó el nivel de dirección de la gestión, dado que experiencias internacionales demuestran que los directivos son un grupo de influencia multiplicadora. Adicionalmente, se viene privilegiando aquellos puestos que son comúnmente requeridos por todas las entidades públicas y que tienen perfiles similares. En ese contexto, un siguiente reto será la elaboración de perfiles de puestos altamente especializados.

La incorporación de los Gerentes Públicos a la administración pública se viene llevando adelante a través de dos procesos anuales, y es objetivo de la presente Sistematización brindar

[1] Quinta Política de Estado: Gobierno en Función de Objetivos con Planeamiento Estratégico, Prospectiva Nacional y Procedimientos Transparentes. (d) Promoverá que los funcionarios públicos orienten su gestión hacia el logro de las metas establecidas y que sean permanentemente capacitados en el desarrollo de las habilidades y los atributos necesarios para alcanzarlos.

información de cómo se realizaron las actividades, qué motivó las decisiones principales, cuáles fueron los problemas, cuáles son las experiencias y actitudes que han resultado exitosas, para que los siguientes procesos apliquen las buenas prácticas y tomen en consideración los riesgos que conllevan algunas actividades.

En esa medida, esta sistematización preliminar comprende la explicación de la metodología de implementación de la política de gerentes públicos, las herramientas principales que han sido empleadas, los formatos, contratos y la plataforma tecnológica, así como la estrategia de comunicación y la organización requerida para replicar el proceso. Asimismo, con el objetivo de ir avanzando en la formulación de la sistematización final, en la parte final de este documento se presentan algunas recomendaciones preliminares.

1. MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL

El fortalecimiento del servicio civil es esencial tanto para la reforma y modernización del Estado como para elevar los niveles de calidad del servicio público y de eficiencia administrativa del Estado. El enfoque de calidad implica que el sistema de recursos humanos del Estado responda a las demandas de la sociedad, contribuya a mejorar la competitividad del Estado y el nivel de desarrollo del país. En esta línea, los objetivos de calidad del servicio civil tenderán a garantizar un servicio de alto nivel, correspondiéndole al órgano rector el establecimiento de los estándares de competencias requeridos para el mejor desempeño del servidor público.

En el Perú, desde el año 1937 han funcionado instituciones públicas, a nivel central, con algún encargo sobre la gestión de los recursos humanos. Desde la creación de la Intendencia General de Hacienda, reemplazada luego por la Dirección General de Escalafón y Listas Pasivas, pasando por la Dirección General del Servicio Civil, la Oficina Nacional de Personal (ONAP), el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) creado por el Decreto Ley N° 20316, hasta la actual rectora del Sistema de Recursos Humanos: SERVIR.

En el Perú el régimen laboral público se encuentra regulado por la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo Nº 276)[2], y el régimen privado, está regulado por el Decreto Legislativo Nº 728,[3] aplicado también a determinadas entidades públicas autorizadas por su norma de creación o por alguna otra disposición posterior.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR - se creó mediante Decreto Legislativo N° 1023 publicado en el diario oficial El Peruano el 21 de junio de 2008, como Organismo Técnico Especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno, con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública, asumiendo la calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Busca modernizar la función pública, contar con un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia, con evaluación de desempeño permanente.

Entre sus funciones y atribuciones se encuentra la de conducir y gestionar el Cuerpo de Gerentes Públicos. Mediante Decreto Legislativo N° 1024 publicado en el diario oficial en la misma fecha, se crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, al que se incorporan profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y locales que los requieran. Por ello, el régimen de gerentes públicos es una norma especial que promueve la formación del cuerpo de directivos del servicio civil.

---

[2] Publicado en el Diario Oficial El Peruano 24 de marzo de 1984.

[3] Publicado en el Diario Oficial El peruano 08 de octubre de 1991.

Adicionalmente, se espera que la experiencia de la implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos sea un referente capaz de generar cambios positivos en los procesos de incorporación de funcionarios que llevan a cabo las distintas instituciones del Estado. La descripción y análisis del trabajo de SERVIR permitirá proporcionar información valiosa para que las demás instituciones mejoren sus procedimientos de selección y se expanda la gestión de la calidad del recurso humano, respondiendo a las necesidades del país.

1.1.Marco Legal

El Decreto Legislativo Nº 1024 crea el Cuerpo de Gerentes Públicos y establece la responsabilidad de la Autoridad para organizar la conformación de dicho cuerpo, regularlo y gestionarlo. Asimismo, el Decreto Supremo Nº 030-2009-PCM aprueba el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo Nº 1024[4].

Dicho Reglamento señala cómo opera este instrumento, detallando los procesos de incorporación de profesionales al Cuerpo de Gerentes Públicos, de asignación a las instituciones de los distintos niveles de gobierno, de exclusión y, de otro lado, describe las características especiales del régimen laboral que les corresponde.

Adicionalmente, la Presidencia Ejecutiva de SERVIR emite Resoluciones que establecen los lineamientos del Proceso de Selección para la incorporación de Gerentes Públicos de cada año, así como del curso de introducción y su posterior asignación a la institución que los demanda.

Los dispositivos vigentes a la fecha se listan a continuación:

- Decreto Legislativo Nº 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Decreto Legislativo Nº 1024 que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Decreto Supremo Nº 030-2009-PCM - Aprueba el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo Nº 1024.
- Decreto Supremo Nº 108-2009-EF – Aprueba la Política Remunerativa de los Gerentes Públicos.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 08-2011-SERVIR/PE que aprueba la Directiva Nº 001-2011/SERVIR-GDCGP que aprueba los Lineamientos del Proceso de Selección para la Incorporación de Gerentes Públicos y su Asignación durante el año 2011.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 002-2011-SERVIR/PE Criterios para la determinación de los cargos de destino para los Gerentes Públicos durante el año 2011 y el procedimiento de su requerimiento.

[4] Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 21 de junio de 2008.

Cabe señalar que cada año las directivas de SERVIR vienen incorporando mejoras, producto del aprendizaje de las experiencias pasadas, así como nuevos procedimientos, estrategias y métodos, cuyos resultados son los que determinan su permanencia en la normativa.

En el presente cuadro se muestra las normativas y sus respectivas adiciones y/o modificatorias, en la que se puede apreciar la evolución de los cambios en el transcurso de los años 2009 al 2011.

Cuadro N°1:

CUADRO DE EVOLUCION DE LOS CAMBIOS DE LAS NORMAS APROBADAS : PROCESO SELECCIÓN Y CARGOS DE DESTINO
GERENCIA DE DESARROLLO DEL CUERPO DE GERENTES PUBLICOS - GDCGP
AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL - SERVIR

PROCESO DE SELECCIÓN				
Ítem	Fecha	Resolución aprueba	Directiva vigente	Adición / Modificación
1	16/04/2009	Res. Pres. Ejec. 009-2009-ANSC-PE	Directiva 002-2009-ANSC/GDCGP	Primera Directiva: Aprueba lineamientos del Proceso de Selección
2	22/05/2009	Res. Pres. Ejec.014-2009-ANSC-PE	Directiva 002-2009-ANSC/GDCGP	Se adicionó al item 5.6.6 un segundo párrafo: Establecer la posibilidad de ampliar por excepción en plazo breve a la empresa caza talentos para la presentación de su informe conteniendo las propuestas de postulantes seleccionados. Modificar el ítem 5.7.4 por el que se precisa que, todos los que aprueben el curso de introducción y proceso selección se incorporan al CGP hasta por 1 año para ser asignado a solicitud de las entidades públicas. y el ítem 5.8 que los candidatos que aprueben los talleres del Curso de Introducción serán acreditados como elegibles para ser incorporados al CGP, la acreditación tendrá validez de un año.
3	08/06/2009	Res. Pres. Ejec.015-2009-ANSC-PE	Directiva 003-2009-ANSC/GDCGP	La GDCGP propone la Directiva que desarrolla los alcances del Curso de Introducción para la incorporación del CGP, precisándose objetivos, contenido, programa, sistema de evaluación, duración, financiamiento y otros aspectos del Curso de Introducción.
4	30/11/2009	Res. Pres. Ejec.071-2009-ANSC-PE	Directiva 003-2009-ANSC/GDCGP	Se modifica el numeral 5.2.4, 5.2.5, 5.4.1 y 5.4.3. optimizando el contenido del Curso de Introducción e incorporando los talleres de competencias genéricas y específicas (Assessment Center).
5	15/01/2010	Res. Pres. Ejec.03-2010-SERVIR-PE	Directiva 001-2010-SERVIR/GDCGP	Se modificó la finalidad de la directiva. En general a partir del Capitulo II se realizaron las precisiones y de manera detallada del proceso de Selección habiendo desarrollado VI capítulos, desde los requisitos hasta la asignación y procesos abreviados.
6	24/02/2010	Res. Pres. Ejec.071-2010-ANSC-PE	Directiva 001-2010-SERVIR/GDCGP	Modificación del numeral 12.2 , sobre el plazo para entrega de las propuestas de los postulantes seleccionados, no debe exceder de sesenta días contados a partir del día siguiente de la publicación. No obstante, de estar facultado de establecer excepcionalmente y con el sustento correspondiente un plazo mayor, dando cuenta al Consejo Directivo.
7	13/01/2011	Res. Pres. Ejec.08-2011-SERVIR-PE	Directiva 001-2011-ANSC/GDCGP	Se realizó el cambio en el capitulo III en la denominación de la empresa que realizaría la selección por "empresa especializada", con el fin de no limitarse únicamente a empresas "head hunters" En el art. 11 pautas de evaluación se modificó el punto 11.2 en adelante: evaluación psicométrica y se agregó el punto 11.6 verificación de documentación presentada y referencias. Art. 12 Otras responsabilidades se estableció el cumplimiento de los plazos según cronograma, que no excederá de 60 días calendario, contados desde el día siguiente de la publicación del último aviso de convocatoria en el diario. En el art. 15 se redefinió el objetivo del Curso de Introducción y en art 16 sobre el contenido del Curso de Introducción se eliminó el Curso taller de rol del GP y las Clases Magistrales, enfocándolo en herramientas de selección. En el art. 27 Entrevista por parte del Consejo Directivo, se realizó un ajuste en el requisito de la entrevista.
8	21/02/2011	Res. Pres. Ejec.032-2011-SERVIR-PE	Directiva 001-2011-ANSC/GDCGP	Establece que Comité de Gerentes relacionado al art. 26 de la Directiva vigente de selección, sea competente para aprobar evaluar las solicitudes de modificación de asignación, rotación, permuta y transferencia de Gerentes Públicos que presenten las entidades. Asimismo para estos casos no será necesaria la evaluación de los perfiles de los GP en situación de disponibilidad por parte del Comité, sino la verificación de la adecuación del GP al cargo a ser asignado.
9	06/05/2011	Res. Pres. Ejec.58-2011-SERVIR-PE	Directiva 001-2011-ANSC/GDCGP	Modificación en lo referido al proceso abreviado, para que se considere además de las características del cargo requerido y el perfil de los GP en situación de disponibilidad, la opinión de las entidades solicitantes en la evaluación por parte del Comité de Gerentes y el Consejo Directivo para la asignación de GP, en virtud a que la opinión favorable de las entidades favorece a la adecuación del candidato en el puesto requerido, tanto como su sostenibilidad.
CARGOS DE DESTINO				
10	27/03/2009	Res. Pres. Ejec. 007-2009-ANSC-PE	Directiva 001-2009-ANSC/GDCGP	Primera Directiva: Criterios para la Determinación de Cargos de Destino
11	14/05/2009	Res. Pres. Ejec. 010-2009-ANSC-PE	Directiva 001-2009-ANSC/GDCGP	Se modifica el numeral 4.3 en el referido a los cargos contemplados en los instrumentos de gestión en el sentido que las entidades de destinos puedan adecuar sus documentos de gestión a más tardar diez (10) días calendario antes de la asignación del Gerente Público a la entidad de destino. En el numeral 4.4 el reordenamiento del numero de gerentes a asignar entre la primera y segunda promoción, sin variar el tope máximo establecido de 60 Gerentes Públicos fijados para el 2009. Y en el numeral 5.3 en Oportunidad del requerimiento, a fin de adaptar los plazos para la recepción de requerimientos de la segunda convocatoria.
12	15/01/2010	Res. Pres. Ejec. 004-2010-SERVIR-PE	Directiva 002-2010-SERVIR/GDCGP	Actualización y modificación de la Directiva para su aplicación durante el año 2011 en los siguientes aspectos: Se adicionó y precisó en el numeral 4.2 "cargos de gerencia o gestión" los cargos de alta especialización, aclarando su definición. Asimismo se determinó que no se asignarán GP para cargos de Alta Dirección de Ministerios, Organismos Públicos, Gobiernos Regionales, Municipales, en Oficinas de Asesoría Jurídica ni asesores. La Directiva fue dividida en tres capítulos y se amplió el III que corresponde a la procedimiento de requerimiento de Gerentes Públicos En el art. 7 se precisó el numero de Gerentes Públicos para el año 2010.
13	07/02/2011	Res. Pres. Ejec. 025-2011-SERVIR-PE	Directiva 002-2011-SERVIR/GDCGP	Se agregó en el numeral 4.2, "podrán asignar Gerentes Generales Directores Ejecutivos o afines en empresa, salvo excepciones, programas o proyectos adscritos o dependientes de entidades públicas". En el art. 6 se adicionó criterios adicionales para la priorización de la atención de requerimientos a las municipalidades. En el art. 10 se ajustó la información que deberá presentar para el requerimiento. En el art. 12 que menciona las responsabilidades, se determinó un pago adicional que corresponde al 30% de los gastos individualizados del proceso de selección, en caso de incumplimiento de la entidad solicitante.

1.2.Conceptualización del Servicio Civil

El Decreto Legislativo N°1023 se promulgó apoyado en la necesidad de mejorar el desempeño[5] de los servidores públicos para contribuir con la modernización del Estado. El Perú reconoce la Carta Iberoamericana de la Función Pública, donde se señala que la existencia de sistemas de servicio civil de calidad mejora la confianza de los ciudadanos en la administración pública, y que un servicio civil que garantice la profesionalización de las personas al servicio del Estado debe tener como atributo: el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Según el Título Preliminar del D.Leg.N°1023, el servicio civil es también el conjunto de medidas por las cuales se gestiona al personal al servicio del Estado[6] y se rige por principios de mérito[7].

El concepto que refiere a las personas que brindan sus servicios a través de las entidades públicas, ha sido estudiado y analizado por expertos, cuyas definiciones y análisis son base para el desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Según Juan Carlos Cortázar Velarde[8], el Servicio Civil es un "*sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos al servicio de las entidades públicas (nacionales y sub nacionales). Su objetivo primordial es lograr una adecuada profesionalización de la función pública, atendiendo las especificidades propias del ejercicio de dicha función al servicio del ciudadano…. es primordialmente un sistema de gestión y no sólo de empleo. Su finalidad es facilitar la gestión de las políticas públicas y el aparato público en general.*[9]"

En la Carta Iberoamericana de la Función Pública[10], se define la función Pública (término equivalente a servicio civil) como aquella que "*está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada*. … *cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general*."

---

[5] En términos del cumplimiento de los plazos y trámites administrativos, el mayor compromiso y rendimiento de todos los trabajadores y estableciendo el mérito personal como principio y fuente de derechos.

[6] Artículo II.- El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.

[7] Artículo III.- El servicio civil se rige por principios de mérito. La evaluación del mérito incluye los criterios de rendimiento y compromiso con el servicio a la ciudadanía.
Artículo IV.- El ingreso al servicio civil permanente o temporal se realiza mediante procesos de selección transparentes sobre la base de criterios objetivos, atendiendo al principio del mérito.

8 PhD (c) en Gerencia, London School of Economics and Political Science. Especialista en Modernización del Estado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Profesor de la Maestría de Gestión Pública de la EGC y del Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

[9] Evaluación del Sistema de Servicio Civil en el Perú. Oportunidades para una Reforma. (2003) Cortázar, Juan Carlos

[10] Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado – Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003

Así lo define Juan Pablo Guerrero[11]: *"Servicio Civil puede entenderse como un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el precio del trabajo y su división (asignación) en una unidad administrativa. Este conjunto de reglas controla y dirige a los recursos humanos de la unidad y crea un mercado laboral cerrado que se conecta con el mercado laboral nacional. Las reglas de la entrada y la salida, de la permanencia y la movilidad dentro del sistema (la carrera), de la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes, y de los premios y castigos a los mismos (incentivos), constituyen las características del servicio civil".*

1.3.Gestión de los Recursos Humanos

Según el Título II del D.L. 1023, el Estado dispone de un Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos[12], y en el ámbito de la gestión, el artículo 5° señala los componentes del sistema. Estos son:

a) La planificación de políticas de recursos humanos.

b) La organización del trabajo y su distribución.

c) La gestión del empleo.

d) La gestión del rendimiento.

e) La gestión de la compensación.

f) La gestión del desarrollo y la capacitación.

g) La gestión de las relaciones humanas.

h) La resolución de controversias.

Además, el Art.11 del D.L. 1023, señala como atribución de la Autoridad, "*a) Normativa, que comprende la potestad de dictar, en el ámbito de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional y otras normas referidas a la gestión de los recursos humanos del Estado"*

Los modelos de gestión de Recursos Humanos o del Talento Humano sugieren fortalecer sus procesos para lograr un sistema armonioso que brinde servicios de calidad. Dentro de este concepto, la planificación y organización para atender la necesidad de personas, su incorporación, así como su compensación y evaluación son procesos importantes que SERVIR debe ejecutar en el Cuerpo de Gerentes Públicos.

---

[11] Doctor en Ciencias Políticas con especialidad en administración y políticas públicas del Institut d'Études Politiques de Paris (IEP); Maestría en administración y políticas públicas del Institut d'Études Politiques de Paris. Comisionado del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública en México.

[12] Artículo 2º.- Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos.
Artículo 4º.- Organización del Sistema. Integran el Sistema: a) La Autoridad, la cual formula la política nacional del servicio civil, ejerce la rectoría del Sistema y resuelve las controversias. b) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, que son responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del Sistema.

El estudio de Longo[13] sobre el servicio civil coincide con los subsistemas señalados en la norma. Por ello, para tomar una base estructurada que facilite la descripción de la experiencia, se adopta los conceptos esenciales para establecer alcance de los subsistemas.

Cuadro N°2: Comparativo Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos

Componentes del Sistema Administrativo de Recursos Humanos (Norma: D.Leg.1023)	**Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (Longo)**
La planificación de políticas de recursos humanos	Planificación
La organización del trabajo y su distribución	Organización del Trabajo
La gestión del empleo	Gestión del Empleo
La gestión del rendimiento	Gestión del Rendimiento
La gestión de la compensación	Gestión de la Compensación
La gestión del desarrollo y la capacitación	Gestión del Desarrollo
La gestión de las relaciones humanas	Gestión de las Relaciones Humanas
La resolución de controversias	

La descripción de los subsistemas de acuerdo al citado autor se presenta a continuación:

Planificación

Se refiere a la revisión anticipada de las áreas críticas a ser cubiertas en el corto, mediano y largo plazo, como son la cantidad de personal y las competencias que permitan cumplir los objetivos del servicio público. Son tareas claves:

- Instalación de sistemas de registro de información de las personas.
- Diseño de los planes de recursos humanos.
- Formulación del presupuesto de recursos humanos del servicio y la gestión presupuestaria misma.

Son productos y resultados que demuestran buen ejercicio de planificación:

- Contar con registro de información base para controlar faltantes o excedentes de personal.
- Eficiencia a través de cantidades adecuadas de personal.
- Redistribución eficaz del personal.

[13] Longo, Francisco, "Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público". Paidós. España. 2004

- Control de presupuesto de recursos humanos.

Organización del Trabajo

Incorpora los procesos de trabajo necesarios para establecer los perfiles de puestos y elaborar el manual de organización y funciones de la institución. Este subsistema está mayormente relacionado a la Gestión del Empleo, pues le facilita la descripción y perfil de los puestos:

- Diseño de los puestos de trabajo: descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que el ocupante del puesto deberá desarrollar logrando los resultados esperados.
- Elaboración de los perfiles: descripción de competencias, habilidades, formación básica y/o técnica que debe tener la persona que ocupe el puesto. Así se garantiza la idoneidad del titular del puesto. Es imprescindible para la selección y es útil para la evaluación y desarrollo.

Productos y resultados que demuestran buena ejecución son:

- Calidad técnica y flexibilidad del diseño de los puestos, obedeciendo a criterios de gestión más que a convencionalismos.
- El Perfil identifica, además de títulos, especializaciones o méritos formales, otras competencias basadas en habilidades, actitudes, capacidades cognitivas, motivos y rasgos de personalidad.

Gestión del Empleo

Incorpora el conjunto de políticas y prácticas que gestionan todo el ciclo laboral del funcionario: ingreso, movilidad y desvinculación. Son 3 procesos:

- Gestión de la Incorporación, que implica reclutamiento, selección e inducción de la persona seleccionada.
- Gestión de la Movilidad, que implica los cambios en la función pública por motivos funcionales, interinstitucionales o geográficos.
- Gestión de Desvinculación, que se refiere a la extinción de la relación de empleo por diversas razones, como disciplinarias, inadecuación, bajo rendimiento, económicas, organizativas y tecnológicas.

Productos y resultados que demuestran buena ejecución son:

- Antes de cubrir una vacante se analizan todas las posibilidades de fusión, redistribución de tareas, tercerización, contrato temporal.
- Existen procedimientos que garantizan la meritocracia e igualdad de oportunidades para todos los candidatos.

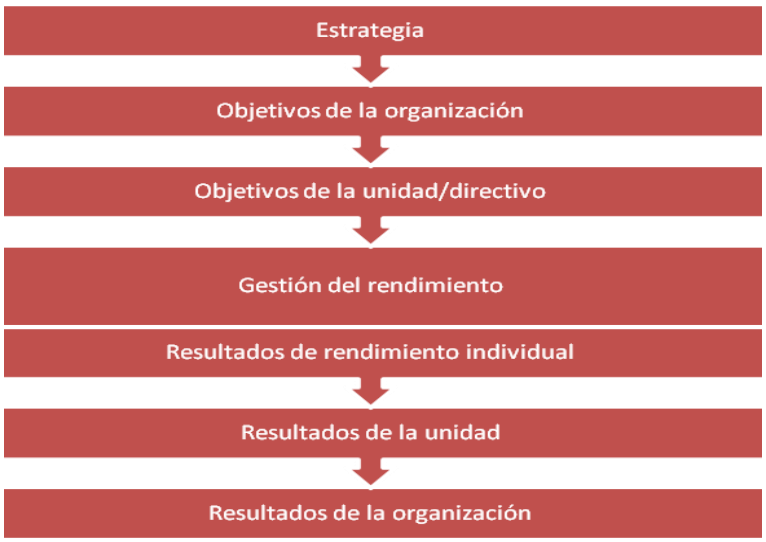
- Se procura estimular la movilidad de las personas, equilibrando la movilidad voluntaria con mecanismos que faciliten la adaptación en la movilidad obligatoria.
- La estabilidad del empleo público limita el alcance de los procesos de desvinculación. En la moderna gestión se promueve hacer posible además del despido disciplinario, la rescisión del contrato por causas técnicas, económicas u organizativas.

Gestión del Rendimiento

Establecimiento y aplicación de evaluaciones de desempeño con el fin de lograr y mantener un alto nivel de rendimiento de los funcionarios. Se relaciona con el subsistema de Compensación al crear compensaciones variables en base al rendimiento; y con el subsistema de Desarrollo proporcionando los insumos para las promociones y carreras. Son los siguientes procesos:

- Planificación
- Seguimiento
- Evaluación
- Retroalimentación al empleado

En el siguiente esquema se observa la relación que guarda la organización con la gestión del rendimiento y los beneficios que se generan a raíz de la mejora del rendimiento individual, sobre los resultados del área y sobre los resultados de la organización.



Productos y resultados que demuestran buena ejecución son:

- La alta dirección define estándares de rendimiento esperado acordes con las prioridades estratégicas, por lo que los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán evaluados
- Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos por los evaluados como fiables y objetivos

- La retroalimentación del rendimiento se realiza de forma constructiva, orientada a la mejora, en contexto de relación abierta y franca.

Gestión de la Compensación

Gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización entrega a sus empleados en contraprestación por su contribución a los fines de la organización.

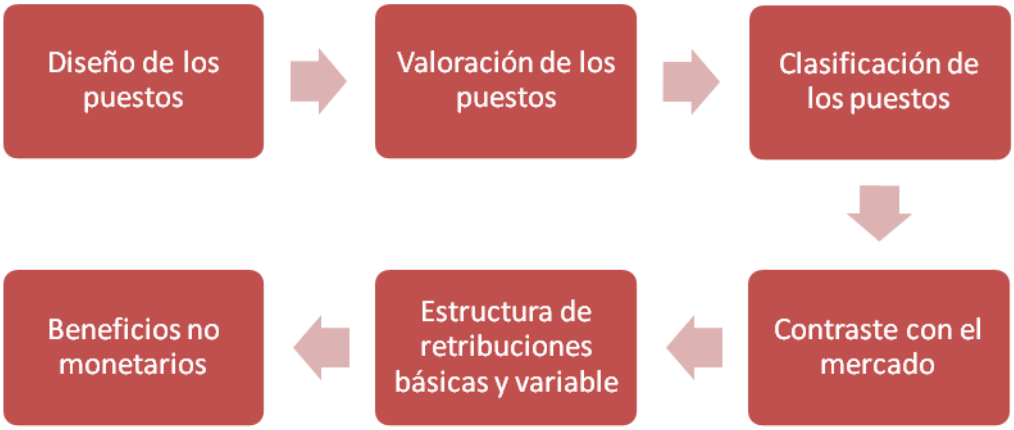
Se trata de un componente muy relacionado a los subsistemas Organización del Trabajo, por la descripción de puestos, y al de Gestión de Rendimiento.

- Estructura de compensación con equidad salarial, tanto interna en la organización como externa respecto a mercados de referencia.

Productos y resultados que demuestran buena ejecución son:

- Eficacia de las políticas de compensación estimula el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

Cuadro N°3: Diseño de Estructuras de Compensación



Gestión del Desarrollo

Estimula el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que armonicen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales. Cuenta con los procesos:

- Políticas de promoción y carrera.

- Políticas de formación desarrollando las competencias de los empleados y estimulando progresión profesional.

Productos y resultados que demuestran buena ejecución son:

- Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.
- La organización gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales

Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Gestiona las relaciones entre la organización y sus empleados entendidos colectivamente, sea la totalidad de los empleados o grupos de empleados vinculados entre sí más allá de un ámbito funcional de trabajo. Cuenta con los procesos:

- Gestión del clima laboral (suma de percepciones de los empleados)
- Gestión de las relaciones laborales
- Gestión de las políticas sociales

Productos y resultados que demuestran buena ejecución son:

- Gestión del clima laboral
- Las evaluaciones del clima laboral son tomadas en cuenta para la mejora de políticas y prácticas.
- Eficacia de la comunicación, se pueden conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados. Asimismo las decisiones de la Alta Dirección e informaciones importantes circulan por la entidad con fluidez y llegan a todos los involucrados.
- Equilibrio y calidad de las relaciones laborales. Cada parte representa, sin excederse, el papel que le corresponde y que es recíprocamente aceptado y reconocido.
- Gestión del conflicto laboral
- Gestión de las políticas sociales

Partiendo que la Gestión del Recurso Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, y que el Cuerpo de Gerentes Públicos debe tender a entregar valor a las entidades públicas, el conjunto de acciones que lleve adelante SERVIR deben tender a disponer de personas con el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades que den los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2. OBJETIVO DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

El objetivo principal de la conformación de un cuerpo profesional dedicado a dirigir funciones de la actividad pública es proveer funcionarios calificados como mecanismo efectivo de

fortalecimiento de las instituciones. La norma señala que son objetivos del Cuerpo de Gerentes Públicos:

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

b) Desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad;

c) Profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública; e,

d) Impulsar la reforma del Servicio Civil.

El Cuerpo de Gerentes Públicos se ha constituido en laboratorio de estrategias y metodologías para la profesionalización del segmento directivo público. El Cuerpo de Gerentes Públicos será una oferta de calidad, con profesionales seleccionados rigurosamente, para que ocupen cargos directivos en las instituciones.

En la línea de reconocer las posibilidades de laboratorio, se espera que en algún momento, el Cuerpo de Gerentes se configure como un referente de metodologías para el Sector Público en el ámbito de recursos humanos; asimismo, se busca que promueva el uso de perfiles que sirvan de referentes para las evaluaciones de incorporación de personal, atendiendo a la cultura de respecto a la meritocracia. Se podrá lograr con esto último, promover la gestión del conocimiento en el ámbito de la Gestión del Talento Humano y contribuir a la mejora de la gestión pública en beneficio de los ciudadanos.

3. CONFORMACIÓN DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

La información recogida en SERVIR de cómo se ha llevado a cabo la experiencia de conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos permite formular una suerte de guía para la ejecución sistemática y organizada de las futuras actividades para incorporar, asignar y monitorear a los Gerentes Públicos.

En esa medida, la presente sistematización está dirigida a los funcionarios de SERVIR que conducen las actividades del Cuerpo de Gerentes Públicos y a las instituciones, cuya unidad de Personal debe cumplir con la función de provisión y administración de personal.

La descripción de la experiencia de SERVIR permitirá replicar con conocimiento y seguridad el ejercicio de selección, asignación, monitoreo, y de otro lado, validar los procedimientos y aceptar los resultados. Se trata de una descripción como resultado de su aplicación en siete[14] procesos de selección y revisión de las buenas prácticas que consideran estándares. Sin

[14] Se consideran siete procesos de selección considerando, cuatro convocatorias completas y adicionalmente tres garantías (procesos de menor escala) del segundo y tercer proceso.

embargo, cada evaluación es un nuevo escenario, lo cual permitirá fortalecer la metodología con normas específicas para su aplicación.

La metodología, para ser didáctica, se presenta proporcionando explicación secuencial de las fases del proceso y las herramientas que aplica, de forma tal que fomente y facilite su aplicación.

3.1. Fases del Proceso de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos

La descripción del proceso de conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos está referida a cómo se viene estructurando dicho cuerpo, qué pasos se han cubierto, cuál es su alcance y cómo se viene gestionando. En este sentido, la composición de los distintos elementos que intervienen (Cuadro Nº3) ha requerido seguir una secuencia de actividades que se pueden ordenar en fases (Cuadro Nº4).

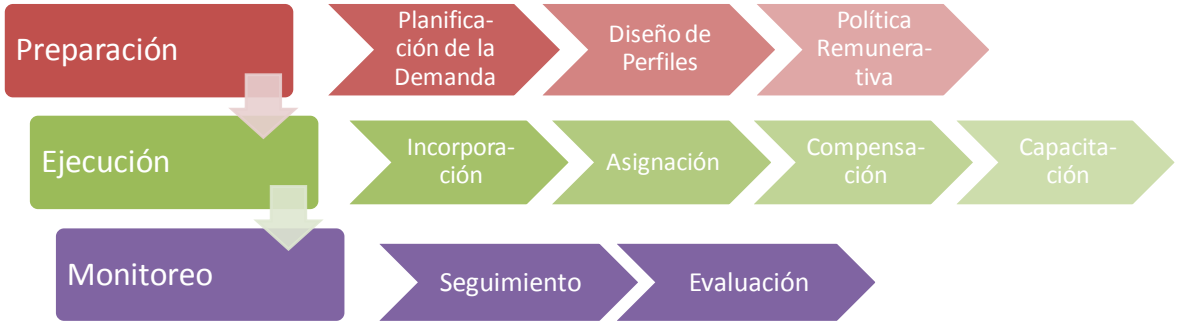
Cuadro N° 4: Elementos para conformar el Cuerpo de Gerentes Públicos

Puestos: Se refiere a las unidades organizacionales de las entidades solicitantes que están vacantes y requieren ser cubiertas por Gerentes Públicos.
Perfiles: Descripción de los puestos y conjunto de capacidades, competencias, experiencia y conocimientos que caracterizan a la persona para el óptimo cumplimento de las funciones y responsabilidades del puesto.
Selección de Candidatos: Conjunto de actividades que se realizan con el fin de determinar cuáles son las personas que, por su perfil, califican para cubrir un puesto tipo.
Política de Remuneraciones: Comprende la escala de ingresos de los Gerentes Públicos, la misma que está dividida en cinco niveles, según la complejidad y responsabilidad de los puestos a ocupar por los Gerentes Públicos en las diferentes entidades.

Candidatos: Todas aquellas personas que se registran y se encuentran aptos para concursar en los procesos de reclutamiento y selección convocados por SERVIR y en su caso la empresa especializada.
Indicadores de Desempeño: Instrumentos de medición de las variables asociadas al cumplimiento de los objetivos del puesto; permiten medir la gestión del Gerente Público.
Administración del Cuerpo de Gerentes Públicos: Es el conjunto de acciones necesarias para planificar, dirigir, organizar todas las actividades para la conducción del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Las fases identificadas en el proceso que viene siendo realizado por la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos son: la Preparación de elementos base, la Ejecución de tareas recurrentes y el Monitoreo.

Cuadro N° 5: Fases de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos



Sobre la base de los elementos para la conformación del Cuerpo de Gerente Públicos, las fases por las que ha atravesado el proceso y los componentes de la gestión de SERVIR, ha sido posible establecer la lista de procesos que ordenan sus actividades.

En efecto, el flujo de trabajo ha pasado por planificar las actividades y diseñar tanto los perfiles para los puestos que se requieren cubrir en aquellas entidades que se captan como clientes del servicio de SERVIR, como la escala de remuneraciones y los tipos de evaluación por los que deben pasar los candidatos. El flujo de trabajo también ha incluido un ciclo de ejecución y monitoreo, que se inicia con la captación de candidatos, su selección y admisión al cuerpo de gerentes, consiguiente asignación a la entidad y posterior monitoreo. Este ciclo supone mantener actividades administrativas como son el pago de los complementos remunerativos, capacitación y revisión del desempeño de los gerentes del Cuerpo.

Se tiene entonces la siguiente matriz que busca ordenar las fases, procesos y componentes del modelo de gestión, todo lo cual sirve de marco para la descripción de la experiencia de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Cuadro N° 6: Matriz de Fases, Procesos y Componentes del Modelo de Gestión

Fases de la Conformación del CGP	Componente del Sistema de RRHH	Procesos
Preparación	Planificación	Identificación de la demanda Criterios para determinar los Cargos de destino Presupuesto para el pago de los complementos remunerativos
	Organización del Trabajo	Diseño de Perfiles Genérico y Específicos por Puestos Tipo
	Gestión de la Compensación	Diseño de Política remunerativa
Ejecución	Gestión del Empleo	Incorporación: - Reclutamiento - Selección
		Asignación Desvinculación
	Gestión de la Compensación	Determinación de la remuneración Pago del complemento remunerativo
	Gestión del Desarrollo	Capacitación / formación
Monitoreo	Gestión del Rendimiento	Seguimiento Evaluación

La descripción de cada una de las fases y procesos en la ejecución de SERVIR se explica a continuación.

3.1.1. Fase de Preparación

Se trata de la fase pre-operativa, la cual comprende tanto las actividades que plantean diseños a mediano plazo, como aquéllas que representan bases para la ejecución de acciones propias de la operación, es decir, para las actividades recurrentes en la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.

La planificación de cómo se gestionará el recurso humano es un elemento estratégico. Ha sido abordada a través de la fijación inicial de la meta de 350 gerentes pertenecientes al Cuerpo de

Gerentes Públicos, la elaboración de una política remunerativa que sea atractiva y justa, y la definición de los puestos objetivos pertenecientes a las entidades receptoras.

Planificación

El presupuesto para el Cuerpo de Gerentes Públicos corresponde al recurso necesario para el número anual de Gerentes Públicos asignados. La implementación tuvo la meta inicial de 350[15] gerentes, sustentada ante el Ministerio de Economía y Finanzas.

3.1.1.1 Identificación de la demanda de Puestos de Entidades Receptoras

Las decisiones que se adoptaron inicialmente para implementar el Cuerpo de Gerentes Públicos partieron de la necesidad de consolidar la contribución de los profesionales que lo integran, para mejorar la administración pública. Es por ello que se decidió atender gradualmente las necesidades de servicio civil, a través de la segmentación; es decir, un grupo de puestos tipo que pudieran facilitar la selección de profesionales y su posterior evaluación.

Entonces, el objetivo de colocación de los gerentes públicos priorizó el nivel de dirección de la gestión, dado que experiencias internacionales demuestran que los directivos son un grupo de influencia multiplicadora. Además, se privilegia aquellos puestos que son comúnmente requeridos por todas las instituciones y que tienen perfiles similares. Ejemplo de ellos son los cargos de la administración y de los encargados de las funciones de línea en el ámbito de ejecución de inversiones, medio ambiente y desarrollo social.

Para atender la demanda, SERVIR emite directivas y define los criterios para priorizar los cargos de destino. Las directivas, año a año han ido flexibilizando y ajustando los criterios según los requerimientos del mercado al cual se dirige.

Un siguiente reto para SERVIR es la colocación de profesionales en puestos de alta especialización.

3.1.1.2 Presupuesto Anual

El Plan Operativo Anual de SERVIR incluye las necesidades de los recursos financieros para atender el presupuesto requerido para llevar adelante los procesos de selección así como el pago de los complementos de remuneración de los gerentes que se planean asignar. La formulación del presupuesto se presenta en Junio y según la meta presupuestaria obtenida se calcula el número de vacantes que podrán ser cubiertas.

---

[15] El número de 350 fue la meta inicial que se planteó ante el MEF para la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Organización del Trabajo

La Organización del Trabajo, según Longo incluye el diseño de puestos de trabajo y de perfiles. En el caso del Cuerpo de Gerentes Públicos dicha definición ha venido siendo realizada a través de un Perfil Genérico común para todos los Gerentes Públicos y Perfiles Específicos por Puestos Tipo, que permiten utilizar criterios similares en la selección.

3.1.1.3 Definición de Perfiles

La definición de perfiles es un proceso estratégico, importante para el ciclo del proceso operativo y sirven como insumo de la etapa de incorporación.

Con el fin de implementar la selección por competencias de los Gerentes Públicos, se realizó un estudio para elaborar el perfil genérico de los Gerentes Públicos, el mismo que consistió en:

1. *Selección de Prácticas exitosas :*
    - *Encuestas digitales a Directivos: incorpora misión, objetivos claves del Gerente Público e identificación de conocimientos, habilidades y actitudes.*
    - *Entrevistas a ocupantes exitosos.*
    - *Entrevistas a referentes claves.*
2. *Identificación de modelos*
    - *Panel de expertos*
    - *Diccionarios de competencias*
3. *Validación y aprobación del perfil genérico*

Con los resultados del estudio, el Consejo Directivo de SERVIR aprobó el perfil genérico, el mismo que inicialmente estuvo conformado por las competencias técnicas, 6 habilidades y 6 actitudes, con una vigencia hasta el año 2011.
Las competencias del perfil genérico son las siguientes:

Habilidades:

- *Liderazgo Catalizador*
- *Capacidad de Gestión*
- *Prospectiva*
- *Sentido de urgencia*
- *Diálogo efectivo y articulador*
- *Sentido común*

Actitudes:

- *Confianza en sí mismo*
- *Relación con su entorno*
- *Tolerancia y flexibilidad*
- *Orientación a resultados*
- *Honestidad y vocación de servicio*
- *Compromiso institucional*

Se elaboraron asimismo, de acuerdo al Portal Institucional de SERVIR, 24 perfiles específicos por competencias por cada uno de los puestos tipo involucrados en las convocatorias.

Actualmente, en los procesos de selección se vienen trabajando con seis competencias críticas, priorizadas de entre las doce inicialmente empleadas. La decisión fue sustentada por un estudio realizado por la empresa consultora Hay Group.

Desde el primer proceso convocado, el trabajo comprendía la selección de puestos tipo, que además coincidían con las características de los cargos ligados al ciclo de gasto, por ejemplo Gerente de Oficina de Administración, Gerente de Logística, Gerente de Planificación, Gerente de Presupuesto, Gerente de Infraestructura, entre otros. De modo que los postulantes no

aplican a un puesto específico sino a un puesto tipo. Para el proceso de selección también se suele tomar como referencia importante la información que se obtiene de la entidad de destino sobre el puesto específico a cubrir, es decir todos los aspectos particulares para cada posición, que permitirá elegir entre los postulantes que aplican al puesto tipo, a aquél que se ajuste mejor a los requerimientos específicos de la posición. En la conformación de las ternas, por tanto, se suele armonizar la búsqueda de un candidato que reúna el perfil genérico del puesto tipo como las condiciones para el puesto específico.

En el 2011 se desarrollaron nuevos perfiles específicos por puestos tipo, labor realizada por la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR utilizando para ello una metodología más sencilla pero a la vez más estructurada. Para tal efecto el personal de esta Gerencia recibió una capacitación para definición de perfiles.

Gestión de la Compensación

La Gestión de la Compensación incluye el diseño de la política remunerativa. En el caso del Cuerpo de Gerentes Públicos dicha definición fue elaborada en SERVIR como un pilar de la estrategia para lograr los objetivos propuestos.

3.1.1.4 Política de Remuneraciones

La Gerencia del Cuerpo de Gerentes Públicos tuvo el reto de armar un esquema que resultara sostenible, atractivo y competitivo para los profesionales que integraran dicho cuerpo.

Un análisis realizado por SERVIR conceptualizó la política remunerativa que hasta hoy se aplica. En ese esquema, la valorización de puestos se combina con la historia salarial de los últimos doce meses del Gerente Público, y con la valoración preexistente de dicha posición en la entidad de destino, el modelo da como resultado el ingreso a ser percibido por el Gerente Público.

Cuadro N° 7: Política Remunerativa del Cuerpo de Gerentes Públicos

Como se puede apreciar, el punto de partida de la política remunerativa es la valorización de puestos, que varían con la diversidad existente en las entidades públicas. Esto significa que el valor del puesto para un Gerente Público que se desempeñe en el cargo en un Ministerio será distinto con respecto a otro Gerente Público con el mismo cargo en otro Ministerio y aún diferente si fuera en el Gobierno Regional o Local.

De la misma forma se descartó que la escala remunerativa estuviera determinada en función del nivel de gobierno, ya que el nivel de complejidad y responsabilidad no necesariamente están asociados a dicho componente.

El proceso seguido para establecer la política se describe a continuación.

Tal como lo describe la Política Remunerativa, se seleccionan cuatro factores:

1. Nivel jerárquico
2. Responsabilidad
3. Experiencia
4. Nivel académico

Estos a su vez se dividen en sub factores y niveles

Factores	Sub factores y niveles
1. Nivel jerárquico	4 Niveles
2. Responsabilidad	Alta especialización: 0 niveles.
	Recursos económicos de la entidad: 5 niveles
	Recursos humanos a cargo: 4 niveles
	Número de sistemas administrativos operados en el cargo[16]: 4 niveles
3. Experiencia	5 niveles
4. Nivel académico	5 niveles

Se realiza luego la determinación y definición de los sub factores y niveles, y ponderación de factores. En función a las características esperadas de los puestos que se demandarán ser cubiertos por Gerentes Públicos, se ha ponderado los factores indicados de la siguiente forma:

Factor	Puntaje
Nivel jerárquico	10
Responsabilidad	68
Experiencia	10
Nivel académico	12

Para estos casos un análisis desarrollado por SERVIR explica lo siguiente: "*Notamos que el factor que tiene mayor preeminencia es el de Responsabilidad (68 Puntos), que como veremos más adelante refleja el nivel de complejidad del puesto. Los siguientes factores son Nivel Académico (12 puntos), seguido por Nivel Jerárquico y Experiencia (10puntos, respectivamente) que entre ellos juntos suman 32 puntos, menos del 50% del factor Responsabilidad. Entonces notamos que el factor Responsabilidad otorga un fuerte puntaje al nivel de exigencia laboral del puesto o nivel de productividad exigida para el puesto. Esto se condice también con el perfil genérico que se desarrolló para gerentes públicos*".

*El factor **nivel jerárquico** se ha dividido en cuatro niveles:*

[16] Los Sistemas Administrativos - de acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley No. 29158- son los siguientes: Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Endeudamiento Público, Contabilidad, Inversión Pública, Planeamiento Estratégico, Defensa Judicial del Estado, Control y Modernización de la Gestión Pública.

Nivel jerárquico	10 pts
Nivel 1	10 pts
Nivel 2	8 pts
Nivel 3	5 pts
Nivel 4	0 pts

Como se ha apreciado en el cuadro de factores y subfactores, el factor responsabilidad del puesto está conformado por cuatro sub-factores que son:

Responsabilidad	68 pts
Alta especialización	30 pts
Recursos Económicos de la Entidad	18 pts
Recursos Humanos subordinados	10 pts
Número de Sistemas Administrativos	10 pts

Además se explica que se le ha dado en segundo lugar el puntaje de 30 a los de Alta especialización debido a que son puestos de línea del Gobierno Nacional con un grado de competencias y conocimientos muy especializados

El sub factor recursos económicos de la entidad está definido por el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de cada entidad. Para este sub factor se han identificado cinco niveles:

Recursos económicos de la Entidad	18 pts
Muy alto (> S/. 400 millones)	18 pts
Alto (Desde S/. 100 millones, hasta S/. 400 millones)	15 pts
Medio Alto (Desde S/. 50 millones, hasta S/. 100 millones)	10 pts
Medio Bajo (Desde S/. 15 millones, hasta S/. 50 millones)	3 pts
Bajo (< S/. 15 millones)	0 pts

Se le da una especial preferencia al puesto que maneje mayor presupuesto, independiente del nivel de gobierno al que corresponda, ya que con esto se demuestra el nivel de responsabilidad

Siendo el siguiente el sub factor número de recursos humanos subordinados, al igual que el caso anterior se tomará en cuenta el número importante de jefatura o unidades que dependan de él, de diversos niveles jerárquicos, por ende tendrá mayores temas que coordinar y supervisar.

Los niveles para este sub factor son cuatro:

Recursos humanos subordinados	10 pts

Nivel 3: > 3 jefaturas / unidades subordinadas	10 pts
Nivel 2: 2 ó 3 jefaturas / unidades subordinadas	8 pts
Nivel 1: 1 jefatura / unidad subordinada	5 pts
Ninguna jefatura / unidad subordinada	0 pts

El último factor al interior de responsabilidad del puesto es el número de sistemas administrativos operados por el cargo:

Número de Sistemas Administrativos	**10 pts**
Nivel 3: Más de 2 sistemas	10 pts
Nivel 2: 2 sistemas	8 pts
Nivel 1: 1 sistema	5 pts
Ningún sistema administrativo	0 pts

En el tercer factor tenemos la **experiencia requerida por el puesto**, la cual está medida en años de experiencia general y años de experiencia específica

Como veremos los subniveles de este factor vienen dados por la combinación de alternativas entre los tramos de experiencia general (se ha considerado dos: de 5 a menos de 8 años y de 8 a más años) y los de experiencia específica (de 2 a 3 años y más de 3). Así, se tiene un total de 5 subniveles:

Experiencia	**10 pts**
>3 años Exp. Específica y > 8 años Exp. General	10 pts
> 3años Exp. Específica y 5-8 años Exp. General	8 pts
2-3 años Exp. Específica y >8 años Exp. General	6 pts
2-3 años Exp. Específica y 5-8 años Exp. General	5 pts
Otro	0 pts

El cuarto y último factor considerado es el **nivel académico requerido** por el puesto (mínimo exigible para el desempeño del puesto), según el siguiente cuadro:

Nivel académico	**12 pts**
Doctorado / post doctorado	12 pts
Dos o más maestrías	10 pts

Licenciatura con maestría	8 pts
Licenciatura o bachiller con maestría	5 pts
Otro	0 pts

Posteriormente, se determina la Asignación de puntos a cada nivel y a su vez se definen en cinco niveles de puestos, los que se han clasificado según los puntajes agregados a partir de la suma de los puntajes parciales obtenidos por la evaluación de los factores antes mencionados.

Nivel	Puntaje
A	86 - 100 pts
B	61 - 85 pts
C	52 - 60 pts
D	44 - 51 pts
E	35 - 43 pts

Resumen de factores, niveles y puntajes

Factor	Puntaje
TOTAL	**100**
Nivel jerárquico	**10**
Nivel 1	*10*
Nivel 2	*8*
Nivel 3	*5*
Nivel 4 o inferior	*0*
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)	*0*
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	*0*
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

Como resultado del estudio, se obtuvo la siguiente escala, con cinco niveles (A, B, C, D y E), que van desde los S/. 7 000 hasta los S/. 18 500. Muestra también un ancho de banda, que es una medida de especialización.

Cuadro N° 8: Niveles de Remuneración

Niveles	Remuneración Básica (RB)		Ancho de banda
A	Superior	18 500	22%
	Inferior	14 800	
B	Superior	15 600	26%
	Inferior	12 400	
C	Superior	12 700	30%
	Inferior	9 800	
D	Superior	10 800	33%
	Inferior	8 100	
E	Superior	9 600	37%
	Inferior	7 000	

Así, el ancho de banda es más amplio en niveles donde la especialización es menor, y más estrecho donde los niveles de especialización requeridos son mayores. Esto debido a que a mayor grado de complejidad de los puestos de trabajo, como en el nivel A, la posibilidad de brindar servicio diferenciado es menor; mientras que a menor grado de complejidad, como en el Nivel E, se permite mayor heterogeneidad, lo que genera también mayor variabilidad (hasta 37%).

De otro lado, cabe resaltar que si bien el Decreto Legislativo N° 1024 había señalado que los Gerentes Públicos podían ganar hasta 30% más que un Ministro, lo que significaba un referente muy atractivo, de acuerdo con la Política Remunerativa que fue aprobada por Decreto Supremo Nº 108-2009-EF, se acercarían a dicho referente únicamente los gerentes asignados a puestos altamente especializados, sin embargo hasta la fecha no se han definido cuales serán dichos puestos.

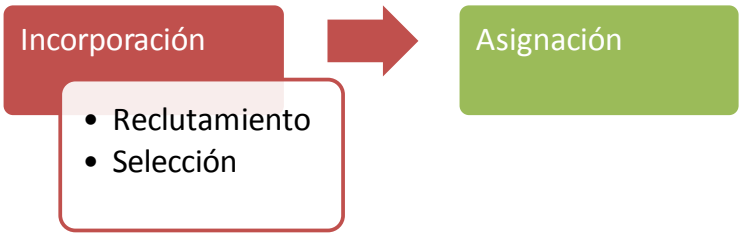
3.1.2. Fase de Ejecución

Es la fase operativa, es decir que comprende las actividades recurrentes para lograr los resultados esperados de acuerdo a las metas trazadas. Comprende la incorporación de candidatos – que son reclutados y seleccionados – que luego son asignados a una entidad. Como se trata de una fase operativa, el mantenimiento del cuerpo es también parte de esta fase. En ese sentido, las compensaciones y el desarrollo del personal son procesos que también serán descritos.

Gestión del Empleo

La Incorporación es la primera etapa de ejecución que ha comprendido los procesos que proveen de recursos al Cuerpo de Gerentes Públicos. El proceso de reclutamiento capta el recurso y el proceso de selección filtra la captación según los criterios de aceptabilidad que señalan los perfiles de gerentes requeridos en el Estado.
La asignación es la segunda etapa de la gestión del empleo y comprende la colocación del gerente seleccionado en el puesto vacante de la entidad receptora.

Cuadro N° 9: Gestión del Empleo del Cuerpo de Gerentes Públicos



3.1.2.1. Reclutamiento

Recibido el requerimiento de una entidad solicitante, la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos evalúa el pedido con relación a los requisitos establecidos en la Directiva. Esto implica analizar si el cargo solicitado será atendido por SERVIR. Esta evaluación sirve para sustentar ante el Consejo Directivo la necesidad de reclutar y conseguir la aprobación para iniciar el trabajo de selección del profesional para el cargo.

En las experiencias del año 2009 y 2010, el proceso de reclutamiento tuvo el apoyo del Programa de Modernización y Descentralización del Estado con recursos de un préstamo recibido del Banco Interamericano de Desarrollo. Dado que la Directiva de selección permitía la tercerización del proceso de selección, dicho programa convocó un proceso bajo la modalidad de "Selección Basada en Calidad y Costo"[17], el cual adjudicó el trabajo a empresas especializadas en selección de ejecutivos, conocidas como cazatalentos.

[17] Modalidad de selección utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID para los contratos de Bienes y servicios.

El Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR, quien integró el Comité Especial, participó en la elaboración y aprobación de las Bases de este proceso. Con el fin de garantizar el conocimiento de lo requerido por el sector público, se incluyó en las bases la obligatoriedad de que cuente con expertos en gestión pública.

Hasta el 2010, los términos de referencia publicados para el concurso público para la contratación de las empresas de reclutamiento, establecían que fueran empresas dedicadas a cazatalentos (head hunters), cuya especialidad es buscar profesionales con alto potencial y de exitosa gestión que estén dispuestos a reubicarse laboralmente. Sin embargo, adicionalmente a esa labor, desarrollaron también reclutamiento y selección, según los perfiles tipo establecidos.

A partir de la Directiva N° 002-2011-SERVIR/GDCGP, que establece el procedimiento para los cargos de destino, se modifica el requerimiento para las empresas a contratar para el reclutamiento. Debe ser una empresa especializada en selección de ejecutivos, no necesariamente head hunters.

Al respecto, cabe mencionar que se estableció que el reclutamiento debía ser a través de páginas web, publicación de avisos de convocatoria y búsqueda de postulantes. Estas empresas contaban con escasa experiencia seleccionando ejecutivos para el Sector Público, por lo que se decidió incluir como condiciones de los procesos de selección de dichas empresas, que se cuente con expertos en gestión pública que los asesoren en el componente técnico del proceso de selección. De esa forma, se convocó a profesionales del sector público a postular a un concurso público nacional que tuvo como herramienta un software de registro de postulantes, que la empresa diseñó con el apoyo de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR.

Cabe señalar que por tratarse de puestos para entidades del Estado, SERVIR definió que, por el alto componente de conocimiento requerido sobre los sistemas administrativos del Estado, se requiere convocar profesionales con experiencia directa en el puesto o experiencia indirecta, como la adquirida por los consultores especializados en la administración pública.

3.1.2.2. Selección

A la aprobación de la Directiva Nº 002-2009-ANSC/GDCGP, publicada en el Diario Oficial el 17 de abril de 2009, quedaron establecidos los lineamientos del Proceso de Selección para la incorporación de Gerentes Públicos Año 2009. La finalidad de la directiva fue conducir con independencia, transparencia e imparcialidad el proceso de selección a nivel nacional, que interese y seleccione a los postulantes aptos para las funciones de dirección y gerencia, para ser incorporados al Cuerpo de Gerentes Públicos y ser luego asignados a las entidades públicas que los soliciten.

De acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1024 los postulantes fueron evaluados atendiendo a su capacidad profesional, capacidad de aprendizaje, equilibrio emocional, vocación de servicio y valores. Además, la Directiva también señaló que el Proceso de Selección comprende lo siguiente:

1. El reclutamiento y selección, que puede ser tercerizada total o parcialmente.

2. Curso de Introducción.

Actividades a cargo de SERVIR:

Desde la contratación de las empresas especializadas en selección (aproximadamente 45 días antes del curso de introducción) SERVIR fue preparando la organización y la logística para el Curso de Introducción.
Conocida la cantidad de postulantes -3 por cada puesto vacante-, se proyectó la cantidad de materiales necesarios y otros requerimientos para el proceso. El personal encargado de la función logística de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos tuvo a cargo la formalidad de las comunicaciones -memorándum o formatos de requerimiento- con el Área de Logística de SERVIR con el fin de contar con todo lo necesario en las fechas previstas.

Las actividades que asumió SERVIR fueron las siguientes:

- Búsqueda de local con la infraestructura necesaria y adecuada según la cantidad puestos a convocar.
- Adquisición de útiles de oficina necesarios para la realización del curso, lo cual incluye cuadernos, lapiceros, files, pioners, entre otros.
- Impresión del material que se entregaría al postulante (presentación, instrucciones, directivas de SERVIR, etc).
- Contratación del servicio de alimentación para los postulantes y personal de SERVIR durante los días del Curso de Introducción.
- Traslado de los equipos (PC, impresora, fotocopiadora, proyector) y mobiliario requeridos para el montaje de la oficina durante el Curso de Introducción.
- Contratación del servicio de movilidad para los postulantes, técnicos, expertos y personal de SERVIR durante los días del Curso de Introducción.
- Adquisición de banners (por única vez en el primer proceso).
- Elaboración de credenciales y constancias, para lo que fue necesario tener los nombres completos de los participantes.
- Elaboración de material para la realización del Assessment Center (sólo para la primera convocatoria. A partir de la segunda, el material lo provee la empresa a cargo de la actividad).

Una vez conocida la relación detallada de los participantes en el curso, se inició el envío de las comunicaciones vía oficio a las entidades públicas y privadas con la finalidad de que se brinden los permisos y facilidades para su participación durante el curso. Cabe precisar que en el caso de los servidores del Estado, adicionalmente se informó a la entidad que, de acuerdo al artículo 6° del D.L. N° 1024, al postulante no se le debía descontar los días no laborados. De

igual forma como lo establece la misma norma, los postulantes que laboraban en el sector Privado recibieron un estipendio (que SERVIR fijó en S/. 173 diarios), pago que estuvo a cargo del área de Tesorería de SERVIR.

Además, la norma establece que SERVIR se encargará de cubrir los gastos de viaje y estadía de los participantes que tengan domicilio fuera del lugar del evento.

En consecuencia fue necesario efectuar una comunicación (vía telefónica) con cada uno de los participantes, tanto de Lima como de Provincias, para determinar el número de habitaciones que se requirieron.

Como resultado del proceso de selección correspondiente para la contratación del local para la ejecución del Curso de Introducción, salvo la tercera convocatoria en el que se usaron las instalaciones de la Marina Mercante, todas los demás Cursos se llevaron a cabo en las instalaciones de la Escuela de Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

Para el cumplimiento y desarrollo del Curso de Introducción, además, se asigna a la GDCGP un fondo que es variable para cada proceso. Para la asignación del fondo se genera un memorándum y una vez aprobado, se espera una Resolución que autoriza la asignación y en la que se define los gastos que se pueden efectuar contra el fondo aprobado. Estos gastos son por lo general para cubrir los reembolsos de pasajes aéreos/terrestres y movilidades locales de los participantes, imprevistos (útiles de oficina), alquiler de equipos (por ej. laptops), refrigerios, entre otros.

Primer proceso de selección:

Tal como se ha mencionado, se convocó a empresas cazatalentos para realizar el reclutamiento y selección. El servicio fue adjudicado al Consorcio AMROP HEVER PERU SAC/AC PUBLICA SAC/APOYO CONSULTORIA SAC., con cuyos consultores se realizó la revisión de los perfiles. SERVIR tuvo a cargo el diseño del proceso bajo los criterios de exigencia, meritocrácia y transparencia.

La convocatoria para las inscripciones estuvo vigente desde el 19 hasta el 30 de abril de 2009, sin embargo todo el proceso de selección se llevó a cabo durante 45 días.

Como se ha mencionado el curso de Introducción, fue realizado en la sede de la Escuela Oficiales de la Marina de Guerra del Perú, evento que duró 9 días. La selección y Curso de Introducción tuvo dos componentes:

Componentes no evaluables:

- Conferencias, charlas magistrales, panel de expertos. Los participantes recibieron las charlas magistrales de especialistas en temas de presupuesto, finanzas, contrataciones, así como ponencias de buenas prácticas, sobre el rol del Gerente Público, etc.

Componentes evaluables:

- Taller de competencias gerenciales: Discusión y resolución de casos donde se medía la capacidad de aplicar conocimientos técnicos.
- Taller de evaluación situacional (Líder Coach): estuvo a cargo de expertos que evaluaron las actitudes, conducta, valores y competencias de los postulantes.
- Entrevistas del Consejo Directivo: Hasta cinco (5) personas de SERVIR, miembros del Consejo Directivo, realizaron las entrevistas abiertas para verificar si los candidatos contaban con las competencias, identificadas para el puesto tipo. Se formaban Comités evaluadores conformados por dos o tres miembros del Consejo Directivo incluyendo al Secretario del Consejo que es el Gerente General.

Durante la duración del Curso se tuvieron extensas jornadas de agenda continua. La evaluación fue recargada, con mucha información sobre aspectos de gestión pública. Inicialmente sólo aprobaron aproximadamente el 50% de los postulantes.

Con el fin de otorgar la legitimidad a estos procesos y en cumplimiento de la Directiva de selección, se contó con la participación de la Asociación Civil Transparencia como veedor, con la que SERVIR celebró un convenio de cooperación, en su condición de Organización No Gubernamental de reconocido prestigio y trayectoria en los temas de transparencia pública.

SERVIR fue informado de los candidatos finales cuando recibió las ternas (03 candidatos por cada puesto) de manos de la empresa contratada. En este primer proceso, sobre la base de los resultados, SERVIR determinó la persona asignada a la plaza, información entregada a la entidad receptora.

Segundo proceso de selección:

Este proceso estuvo a cargo de la empresa MATCH CONSULTORES (Stanton Chase International) teniendo una duración de 45 días. La convocatoria para la inscripción se produjo entre el 13 y 21 de Octubre de 2009 (dos publicaciones).

A diferencia del primer proceso, se intentó mejorar el proceso de entrevistas realizadas por el Consejo Directivo. Para tal efecto, el personal de SERVIR elaboró un protocolo de Entrevista y se contrató a una empresa especializada para el dictado de un taller de selección por competencias.

Otro cambio importante fue la implementación de la herramienta de evaluación por competencias[18] denominado Assessment Center. Junto con ello, se ajustó el número de

[18] La metodología de selección por competencias parte de la concepción que las personas son vistas desde la perspectiva de capital humano, por lo tanto con potencial para aportar y sobre todo con capacidad para generar mejoras e innovación continúa en la empresa. La selección por competencias busca obtener a los profesionales con las habilidades y conocimientos implícitos para que su desempeño sea el más productivo, aprovechando su conocimiento, experiencia y creatividad que asegure una labor óptima y eficiente.

competencias a evaluar. Fueron sólo seis competencias[19] críticas, cantidad que permitía hacer más ágil el proceso, dado el gran volumen de postulantes.

Para la identificación de las seis competencias en los candidatos, se tuvo que realizar un diseño metodológico cuya característica fue emplear herramientas como dinámicas y talleres propias de Assessment Center. Se contrató los servicios de la empresa Dirección Estratégica para este cometido. Se hicieron pruebas pilotos de medición de las competencias. Este proceso tomó 15 días.

Según la Directiva N° 001-2010/SERVIR-GDCGP, la evaluación de cada uno de los componentes tiene una escala de 1 a 5 con las siguientes equivalencias: 1, muy por debajo de lo esperado; 2, por debajo de lo esperado; 3, dentro de lo esperado; 4, por encima de lo esperado, y; 5, muy por encima de lo esperado. La citada directiva señaló, que el postulante debía obtener por lo menos el puntaje de *"3, dentro de lo esperado"*, en cada componente del curso de introducción, como nota mínima aprobatoria.

El curso de Introducción duro 7 días y se realizó en la sede de la Escuela Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

Una vez concluida la evaluación de los postulantes se realizó la publicación de la lista de aprobados en la página web y se envió por correo electrónico a los postulantes el puntaje de los componentes que desaprobaron. A partir de esta convocatoria se solicitó a la empresa la entrega de la base de datos de los participantes registrados, en un archivo de Excel.

Cabe mencionar que las entidades receptoras son invitadas a participar de las entrevistas como veedor e inclusive pueden realizar preguntas a los candidatos, sin embargo no intervienen en la determinación del puntaje, ya que esta función le corresponde al comité evaluador.

En estos 2 primeros procesos de selección que se realizaron durante el año 2009 se contó con la participación, vía registro, de 5800 postulantes, habiendo seleccionado 53 gerentes.

Tercer proceso de selección:

Al igual que en los anteriores procesos tuvo una duración de 45 días cuya publicación para la convocatoria de inscripción se realizó desde el 10 hasta el 25 de octubre de 2010.

La etapa de reclutamiento y selección estuvo 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, mientras que el Curso de Introducción a cargo de SERVIR, tal como lo estableció la Directiva N° 001-2010-GDCGP.

El Curso de Introducción a cargo de SERVIR consistió en:

- Talleres de competencias genéricas y específicas del Perfil del Gerente Publico

[19] Las seis competencias fueron definidas por la empresa Hay Group, siendo las siguientes: Orientación a Resultados, Diálogo efectivo y articulador, Relación con su entorno, Tolerancia y Flexibilidad, Liderazgo Catalizador y Sentido de urgencia.

- Taller de Casos Prácticos
- Entrevista[20] del Consejo Directivo de SERVIR.

La Directiva establecía además el dictado de:

- Clase taller sobre el rol del Gerente Público
- Clases Magistrales

La GDCGP entregó un CD con las clases. Se decidió simplificar el desarrollo del proceso, considerando solamente los tres componentes evaluables.

El curso de introducción tuvo una duración de 5 días a diferencia de los procesos anteriores, logrando la misma efectividad en menos tiempo. El evento se realizó en las Instalaciones de la Marina Mercante.

Es importante señalar que en este tercer proceso, los Puestos Tipo que se convocaron no se estructuraron en función a los requerimientos de las entidades, como se venía realizando en todos los procesos trabajados. Los puestos a cubrir se definieron a base de las proyecciones y tendencias de puestos antes solicitados.

Cuarto proceso de selección:

El último proceso convocado tuvo la primera etapa a cargo de OVERALL STRATEGY SAC (OVERALL BUSINESS/BERNARD HODES GLOBAL NETWORK) y ASSESSMENT CENTER SAC. La convocatoria para la inscripción se realizó desde el 02 de octubre hasta el 02 de diciembre de 2011.

Se cambiaron los términos de referencia para que en adelante se consideraran empresas de Consultoría de Recursos Humanos, especializadas en selección de personal. Esta medida disminuiría el costo de los procesos puesto que no se limita a empresas head hunter.

Asimismo, se cambió el software para registro de Curriculum Vitae, buscando mejorar el utilizado en las convocatorias anteriores, adaptándolo al modelo de Selección de Gerentes Públicos de SERVIR.

Por otro lado, debido al volumen de participantes y con el fin de que el proceso se llevara a cabo en los plazos y condiciones establecidas, se decidió contratar a dos empresas en lugar de sólo una.

SERVIR realizó la supervisión de cada etapa de la selección con énfasis en la calidad y cumplimiento de plazos de manera que se ejecute en el tiempo que dicta la Directiva N° 008-2011-SERVIR-PE, y para tal efecto, se elaboró un cronograma.

Con el objetivo de lograr que el proceso de evaluación tenga los parámetros definidos, y dada la experiencia de SERVIR obtenida en los procesos anteriormente trabajados, la GDCGP facilitó

20 Se utilizó un protocolo de entrevista por el que se evalúa la experiencia, trayectoria, logros, temas éticos y un comentario o pregunta del Candidato.

los instrumentos - formatos de evaluación estandarizados- para ayudar a las empresas contratadas. Se implementaron formatos de evaluación curricular, guías de entrevistas por competencias, formato de referencias laborales, formato evaluación técnica con ponderaciones, entre otros.

Adicionalmente, la GDCGP elaboró un Protocolo para la evaluación del contenido técnico correspondiente a los Talleres de Casos Prácticos durante el Curso de Introducción, el mismo que contempla una introducción de la evaluación, la presentación del caso, la atención de la exposición del candidato y, finalmente la retroalimentación del experto evaluador al candidato, resaltando las fortalezas de su exposición y las áreas de mejora. Con referencia a la evaluación técnica, se implementó una nueva matriz para este proceso (los dos procesos anteriores emplearon una primera versión de la matriz). Se mejoró los factores de evaluación con el objetivo de afinar el indicador de la evaluación.

También, SERVIR realizó una charla a los evaluadores para transmitir los criterios y el protocolo para desarrollar la evaluación técnica. El objetivo fue, que adicional e independientemente de los resultados obtenidos, los postulantes obtuvieran información de retroalimentación.

Cabe resaltar que la retroalimentación que se le facilitó a los participantes fue muy apreciada por los candidatos. Esto se advierte tanto en los comentarios finales que dieron al ser entrevistados por miembros del Comité Directivo (el 80% de ellos lo manifestaron), como en las encuestas de satisfacción por cada componente de la evaluación.

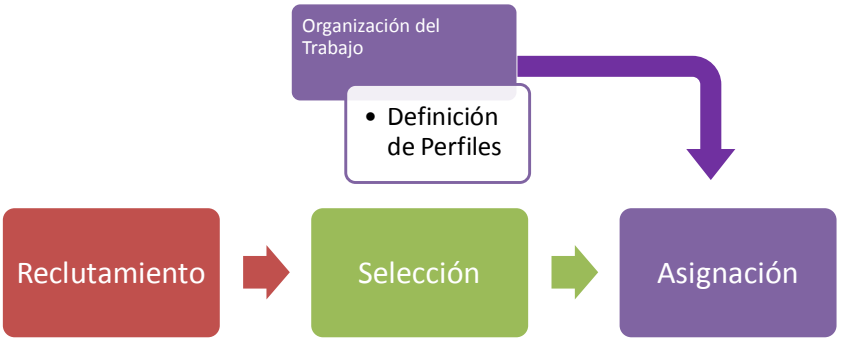
En razón de la experiencia de los cuatro procesos, para el año 2012 se piensa cambiar la estructura del Curso de Introducción con el fin de agilizarlo a través de filtros. Se establecería que exista una etapa eliminatoria, que corresponderá al resultado del Assessment Center y los Casos técnicos, para que sólo lleguen a las entrevistas con el Consejo Directivo, aquellos candidatos que hayan aprobado los componentes anteriores.

3.1.2.3. Asignación

En la función de gestionar el empleo, la segunda etapa de las actividades de ejecución que realiza SERVIR, corresponde a la asignación del Gerente Público a la entidad receptora. Esta etapa sucede en la medida que se logra seleccionar un profesional con las competencias requeridas en el perfil específico del puesto tipo e idóneo para el puesto vacante.

Una vez aprobado el curso de introducción y aceptada la asignación del gerente por parte del Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva formaliza la asignación vía emisión de una Resolución.

Cuadro N° 10: Asignación de Gerentes Públicos



En el marco de la Gestión del Empleo, la movilidad es también un elemento a administrar por SERVIR. En Enero del 2011, después del tercer proceso, se suscitó una situación no contemplada: la "devolución" de gerentes públicos. Este hecho respondió a una coyuntura política y electoral, debido a los cambios de autoridades en los Gobiernos Regionales y entidades del Estado. Esta situación puede generar la necesidad de reemplazo del profesional, lo cual es atendido por SERVIR a través de la bolsa de gerentes públicos que va conformándose con aquellos profesionales que quedan es estado de disponibilidad.

Es así que cuando se debe atender reemplazos o requerimientos presentados fuera de fecha, ó cuando no hay proceso de selección, los gerentes en disponibilidad cuyo perfil corresponde al solicitado, son los candidatos para dicho reemplazo. En estos casos, SERVIR envía las ternas, para evaluación y decisión a la entidad receptora.

Para formalizar la asignación de los Gerentes Públicos a una entidad, se requiere de un convenio marco con la institución y un convenio de asignación con el profesional a asignar.

a) Convenio Marco

El Convenio marco es un documento que define los lineamientos de la asignación, las responsabilidades de la entidad solicitante y de SERVIR y la cantidad de puestos inicialmente previstos para la asignación de gerentes.

La Gerencia de Cuerpo de Gerentes Públicos - GDCGP elaboró el proyecto de convenio para ser firmado con la entidad solicitante, y desde el año 2010 está regulado en la directiva N° 002-2011/GDCGP, para los procesos de dicho año.

Cabe precisar que en las primeras asignaciones de Gerentes, esta figura formal no se había instrumentado. La falta de un convenio marco, firmado entre SERVIR y la entidad solicitante, propició que no existiera precisión de responsabilidades de la entidad y de SERVIR. En ese sentido y dada la necesidad, a partir del segundo grupo de Gerentes asignados, se optó por generar dicho convenio.

b) Convenio de Asignación

Como lo establece el Decreto Legislativo N°1024 en su artículo 08, que trata la determinación de los cargos de destino, es necesario preparar un Convenio de Asignación de Gerentes

Públicos que debe ser firmado entre la entidad solicitante, el Gerente Público y SERVIR, señalando las funciones y responsabilidades del cargo, las metas de desempeño esperadas del Gerente Público y los indicadores cuantificables para su evaluación.

Según las directivas, en el documento mencionado deben figurar los lineamientos que rigen la asignación y quedarán establecidos las metas e indicadores que permitirán la evaluación de desempeño del profesional que sea asignado.

Como no hay experiencia previa de evaluación del Cuerpo de Gerentes Públicos en el Perú, se definió que las metas e indicadores individuales iniciales serían de producto y de proceso[21] (no de resultado), y su establecimiento fue un esfuerzo de SERVIR.

El convenio establece plazos para el compromiso entre las partes.

El plazo de asignación establecido es de tres años, que pueden ser prorrogables a pedido de la entidad de destino, de modo que sin necesidad de optar por asignaciones a plazo indeterminado, se cuenta con una duración razonable que permite la continuidad en la ejecución de las políticas y en la preservación de la memoria institucional. Cabe señalar que en el diseño se ha previsto que este plazo de asignación consista en uno de estabilidad relativa. Vale decir que durante el mismo, el Gerente Público no puede ser removido por la entidad de destino sino por causales relacionadas a la comisión de una falta disciplinaria o por rendimiento deficiente y no por pérdida de confianza[22].

Una discusión importante sostenida en los inicios de la implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos fue la relativa a la entidad con la cual el Gerente Público mantendría su vínculo laboral. Para ello se contaba con dos opciones, establecerlo con la entidad de destino o establecerlo con SERVIR. El Decreto Legislativo N° 1024 no había definido ninguna posición al respecto, aún cuando al parecer fue intención de los autores de la propuesta que el vínculo laboral se establezca con SERVIR (Polarollo 2008). De esta manera se protegería mejor a los Gerentes Públicos de los vaivenes de la discrecionalidad política y se aseguraría una mayor coherencia con el periodo de dos meses de disponibilidad con remuneración, durante el cual el Gerente Público percibe una retribución luego de concluido su periodo de asignación con la entidad de destino[23].

Finalmente se eligió que el vínculo sea con la entidad de destino, porque logra la identificación del funcionario con su lugar de trabajo. Por excepción, durante el periodo en que el Gerente Público se encuentra en situación de disponibilidad con remuneración, el vínculo es con SERVIR.

En el reglamento antes citado se estableció que los gerentes públicos tienen como límite máximo un año para ser gerentes sin destino. Dicho de otro modo, la situación de disponibilidad sin remuneración de un Gerente Público tiene una duración máxima de doce

---

[21] El resultado del Estudio de Línea de Base que se realizó en Abril del 2009, sugirió que sea del proceso.

[22] Ponencia del Sr. Andrés Corrales - Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos en el CLAD Panel Perú – Parte III Pág. N° 4

[23] Ponencia del Sr. Andrés Corrales - Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos en el CLAD Panel Perú – Parte III Pág. N° 4.

(12) meses consecutivos, al cabo de los cuales se produce su exclusión automática del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Cabe señalar, que el régimen laboral al cual se sujetan los Gerentes Públicos, tiene los siguientes beneficios (Reglamento aprobado D.S. N° 030-2009-PCM):

> *"a) Remuneración: Percibirán la remuneración que corresponda, de acuerdo al régimen especial establecido para el Cuerpo de Gerentes Públicos, la cual será solventada de manera compartida entre la Entidad solicitante y la Autoridad.*
> *b) Descanso vacacional: Transcurrido un año completo de servicio, se genera el derecho a quince días calendario de descanso remunerado, salvo acumulación convencional. Al menos cinco días de dicho descanso se disfrutarán de forma consecutiva.*
> *c) Jornada de trabajo: Es la que se establece con carácter general para las entidades públicas, adaptándose a cada uno de los cargos. En atención al nivel jerárquico, representación y características del cargo que ocupan, a los Gerentes Públicos no les resulta aplicable la limitación de la jornada máxima ni se generan horas extraordinarias.*
> *d) Seguridad Social en salud y pensiones: Se aplica la legislación sobre la materia.*
> *e) Gastos por traslado: El Gerente Público recibirá un pago por traslado cuando sea necesario un cambio de residencia en el lugar de destino según escala aprobada por la Autoridad, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas.*
> *f) Compensación por tiempo de servicios: Se aplican las normas pertinentes del régimen laboral de la actividad privada.*
> *g) Defensa legal: Tienen derecho a la contratación de asesoría legal especializada a su elección, con cargo a los recursos de la Autoridad para su defensa en procesos judiciales, administrativos, constitucionales, arbitrales, investigaciones congresales y policiales, ya sea por omisiones, actos o decisiones adoptadas o ejecutadas en el ejercicio regular de sus funciones, inclusive como consecuencia de encargos, aún cuando al momento de iniciarse el proceso hubiese concluido la vinculación. Si al finalizar el proceso, se demostrara responsabilidad o culpabilidad a cargo del Gerente, éste deberá reembolsar el monto abonado por concepto de honorarios profesionales de la asesoría especializada."*

El proceso de asignación suele concluir con la presentación del Gerente Público ante la Institución que fue asignado. De esta forma se demuestra el respaldo de SERVIR y refuerza su presencia para el inicio de sus actividades y funciones. Los representantes de SERVIR que realizan esta presentación son el Presidente Ejecutivo o Gerente de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos; ó en su defecto, quien el Gerente designe. Para este fin se desarrolla una reseña del gerente público, componente del protocolo de presentación, que desde el tercer proceso se tiene implementado.

Cuando se trata de una posición en una sede distinta a Lima, SERVIR cubre los gastos de traslados, viáticos en el departamento de destino.

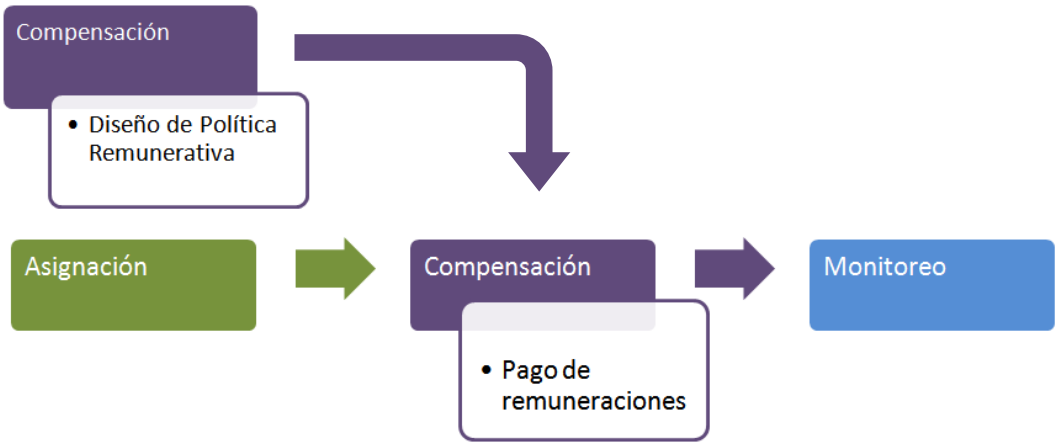
Gestión de la Compensación

La compensación es el tercer proceso de la etapa de ejecución. Corresponde al componente de gestión de la compensación cuya política de remuneración se definió en la etapa de preparación.
Una vez determinada la remuneración del Gerente Público, de acuerdo a la escala establecida en la política, procede la actividad del pago de los complementos de remuneraciones o compensación monetaria.

3.1.2.4 Compensación

Dentro de la Fase de Ejecución, un mecanismo de mantenimiento en la gestión del talento humano es la compensación del personal. En la gestión del Cuerpo de Gerentes Públicos, la compensación se caracteriza por ser operativa, correspondiendo a la administración de los pagos del complemento remunerativo.

Cuadro N° 11: Compensación de Gerentes Públicos



3.1.2.4.1 Pago del Complemento Remunerativo

El ingreso del Gerente Público es cofinanciado por SERVIR y la Entidad de destino para dar posibilidad a las entidades públicas de captar profesionales altamente competentes. SERVIR se ocupa del diferencial, es decir entre lo que la Entidad pública tiene presupuestado para dicha plaza y lo que le que corresponde a cada Gerente Público según la escala de la Política Remunerativa del Régimen Laboral Especial.

El área administrativa de SERVIR se encarga del trámite de pago que le corresponde según convenio con la entidad de destino. Emite la constancia de pago del Complemento Remunerativo, que pueden ser consultadas por internet y que posteriormente pueden recabar físicamente.

Toda vez que SERVIR mantiene con los Gerentes Públicos vínculos operativos, ligados al pago del complemento remunerativo, de sus viáticos por asistencia a talleres, el financiamiento de sus gastos de traslado, la defensa legal, entre otros, el área administrativa de SERVIR les brinda el soporte.

Gestión del Desarrollo

La capacitación es otro proceso de la etapa de ejecución. Corresponde al componente de gestión del desarrollo de los profesionales del Cuerpo de Gerentes Públicos, que de acuerdo al Decreto Legislativo N°1024 es competencia de SERVIR[24]. El alcance de la gestión del desarrollo no está claramente definido, sino que SERVIR lo ha operativizado a través de capacitaciones a dichos funcionarios.

3.1.2.5 Capacitación

Como parte de la labor de Capacitación para el Desarrollo se viene realizando un trabajo de acompañamiento y apoyo que consiste en brindar a los gerentes públicos instancias para reuniones de trabajo y talleres de 1 ó 2 días para tratar temas de gestión en la administración pública.

Durante los años 2009 y 2010 se capacitó a los Gerentes Públicos y a los equipos que los acompañan en las dependencias a las cuales fueron asignados. Tomando como base el levantamiento de necesidades de capacitación realizado por la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR, y con el fin de contribuir con mejorar las capacidades del Gerente Público y generar sinergia con sus colaboradores, se ofreció más de 1,000 oportunidades de capacitación (cantidad de cursos-persona). Estas acciones facilitan la inserción del Gerente Público y la efectividad de su aporte a la gestión de la entidad. Dicha labor se pudo realizar tanto en Lima como en Provincias. Para tal fin, se concretaron Alianzas con diversos organismos e instancias, como la OSCE y la DGPM, para el dictado de cursos relacionados a contrataciones y SNIP, respectivamente. SERVIR se encargó de cubrir los gastos de los viáticos.

El año 2011, por motivo de restricciones presupuestales, sólo fue posible realizar esta actividad con los Gerentes Públicos más no con sus equipos.

Reuniones Periódicas

Dos veces al año se ha programado sostener reuniones con todos los Gerentes Públicos en funciones, con el fin de compartir experiencias, fortalecer el sentido de pertenencia al Cuerpo de Gerentes Públicos y la integración entre sus miembros. Asimismo, se comparten lineamientos de gestión y se realizan conjuntamente otras tareas como las de diagnóstico, planificación o evaluación.

Hasta la segunda promoción de Gerentes Públicos incorporados han recibido un programa de coaching ejecutivo de doce sesiones durante seis meses a cargo de una empresa especializada. Con el fin de asegurar la sostenibilidad de esta herramienta, el servicio de coaching básico para el resto de Gerentes -que estuvo previsto esté a cargo del personal capacitado en esta disciplina de la GDCGP de SERVIR-, se planteó cambiarlo por coaching grupal.

---

[24] Decreto Legislativo N°1024, artículo 14, inciso h), que señala "Establecer un programa de desarrollo de los Gerentes Públicos para garantizar su perfeccionamiento y motivación".

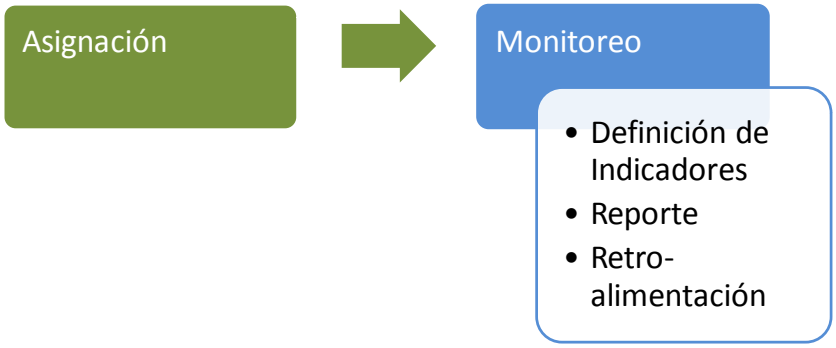
Se hizo la prueba con el tercer grupo de Gerentes asignados y ahora se piensa abordarlo por grupos de funcionarios de la misma entidad.

3.1.3. Fase de Monitoreo

La fase de monitoreo comprende tanto la definición de qué, cómo y cuándo medir, y de otro lado, realizar la revisión de los resultados. En la gestión del Cuerpo de Gerentes Públicos, esta fase se caracteriza por la adopción de indicadores consensuados con los propios gerentes y la remisión de sus informes.

Es necesario destacar la importancia de esta fase, pues es el enlace del sistema de recursos humanos en el que prevalece la orientación hacia la calidad. En términos de completar un ciclo de un sistema, la retroalimentación es necesaria, y si como se trata de procesos que deben reiniciar la secuencia, lo importante es tomar mediciones con el objeto de focalizar acciones para fomentar la mejoría del sistema.

Cuadro N° 12: Fase de Monitoreo



3.1.3.1. Diseño de Indicadores

La GDCGP desarrolló para cada cargo requerido a ser cubierto con Gerentes Públicos un estudio de línea de base que permitiera conocer con cierta precisión la situación del cargo antes de la asunción del Gerente Público. Asimismo, este estudio, que por cierto involucra a la entidad solicitante, proporcionaría la información sobre las metas e indicadores a consignarse en el convenio de asignación. Esta labor se realizó por única vez en la primera convocatoria.

A partir de la segunda promoción, cada Gerente Público, al mes de iniciar sus funciones, genera un informe de situación o diagnóstico, el mismo que sirve de Línea de Base y permite establecer los indicadores para la evaluación de la gestión. Tal como se ha mencionado anteriormente estos indicadores, en su caso, son parte integrante de una adenda del convenio de asignación.

3.1.3.2. Reporte

Como lo dicta la Directiva N° 001-2011/SERVIR –GDCGP "el Gerente Público será evaluado durante el desempeño del cargo en base al cumplimiento razonable de las metas asumidas…"

por tanto la GDCGP realiza una supervisión como parte de la evaluación de la capacidad gerencial del Gerente Público durante el ejercicio de sus funciones.

En tal sentido la GDCGP ha desarrollado unos formatos para la presentación de los informes siendo el primero el que se presenta al finalizar el primer mes, para tal efecto se remite un recordatorio vía correo electrónico a cada Gerente Público. Cabe precisar que los informes se entregan físicamente ante SERVIR.

Habiendo cumplido el tercer mes de gestión, el Gerente Público presenta un Informe Trimestral, correspondiente al periodo de prueba, y aproximadamente 15 días previos al término de dicho periodo, la entidad de destino elabora un informe de aprobación. El propósito de este mecanismo es asegurar que la asignación del Gerente Público al puesto y a las características particulares de la entidad de destino fue la más adecuada. De igual forma, esta práctica otorga un grado de flexibilidad en la asignación, pues la norma no admite la remoción por pérdida de la confianza sino únicamente por las causales de rendimiento insuficiente y falta grave, establecidas en la Directiva.

Luego del periodo de prueba, cada tres meses, los Gerentes Públicos envían un reporte con los porcentajes de avance de metas, datos que se utilizarán con fines estadísticos.

El Gerente Público también elabora Informes Semestrales relacionados tanto a la ejecución del PAC, POI y otros documentos de gestión, propios del cumplimiento de sus funciones, como a la comunicación de cumplimiento de objetivos.

Finalizado el año de ejercicio de funciones de cada Gerente Público, se realiza la evaluación de cumplimiento de metas, con respecto a la línea de base e indicadores señalados en el Convenio de Asignación del GP. Esto permite evaluar los indicadores y realizar los ajustes necesarios. En esta revisión intervienen tanto la entidad de destino como SERVIR.

3.2. Herramientas del Proceso de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos

El Cuerpo de Gerentes Públicos cuenta con una serie de formatos que son herramientas para levantar información de candidatos y para formular las preguntas de evaluación en la selección; asimismo, cuenta con patrones de contratos y tablas de cálculo para mantener la información de las actividades ejecutadas.

3.2.1. Sistemas de Información del Cuerpo de Gerentes Públicos

En la medida que el proceso de conformación del cuerpo de gerentes se ha desarrollado, también se han ido registrando datos de los candidatos, gerentes y sus calificaciones. Incluidos los datos capturados por las empresas que dieron el servicio de reclutamiento, hoy se cuenta con diversas tablas que, a excepción del primer proceso, han seguido un estándar en la identificación de campos a registrar. Asimismo, cada encargado de alguno de los procesos, ha preparado tablas en hojas de cálculo que le permiten registrar y controlar sus actividades, como la identificación de los eventos del seguimiento o entrega de reportes.

Cabe señalar que las empresas de reclutamiento han empleado un aplicativo informático que permite a los candidatos inscribirse por internet para postular al concurso. Se empleó el mismo aplicativo durante los 3 primeros procesos. Para el cuarto, se utilizó una aplicación más sólida, tomándose como referencia la herramienta utilizada por INDECOPI cuya funcionalidad fue adaptada a las necesidades de SERVIR. Además, este aplicativo permitió contar con información de cada etapa con fines de seguimiento y control.

Aplicativo de Registro de Postulantes

En los tres primeros procesos de reclutamiento, se utilizaron las aplicaciones de Registro de Postulantes que una de las empresas de cazatalentos le proporcionaban. Finalizada toda la etapa de selección recibía una base de datos de todos los postulantes en un formato de Excel.

Para el cuarto proceso de reclutamiento y selección se planteó la creación de una aplicación especial para SERVIR que permita contar con la relación de participantes, además del monitoreo y registro de cada etapa. Para tal fin se contrató los servicios de la empresa Latin Dot. El Aplicativo de Registro de Postulantes fue adaptado a las necesidades del Cuerpo de Gerentes Públicos; se personalizó con los perfiles de los puestos a convocar, y la funcionalidad se trabajó de manera semejante a registros existentes en el mercado como por ejemplo el registro de la empresa Laborum.

Una vez diseñado y en producción fue entregado al Área de Sistemas para su Administración.

El programa consta de los siguientes accesos:

1. Un ambiente de consulta para la Gerencia de Cuerpos de Gerentes Públicos de SERVIR. Contiene las siguientes etapas:

   a) Curso de Introducción
      - Requerimientos mínimos
      - Evaluación curricular
      - Evaluación Psicológica, Psicométrica y Técnica
      - Entrevista por competencias
      - Verificación de referencias
      - Conformación de ternas
   b) Resultados finales

   Desde este acceso se puede realizar el seguimiento y monitoreo de cada etapa del proceso de selección y conocer los resultados de cada participante. De este modo es posible también realizar una supervisión y control a la(s) empresa(s) de selección de recursos humanos, en su caso.

   Al finalizar permite obtener algunos reportes estadísticos, e indicadores básicos.

2. Un ambiente de actualización para el postulante:

   - Requerimientos mínimos

El registro es llenado por el candidato y genera la postulación al puesto tipo escogido. El sistema de manera automática procesa la postulación, enviando al candidato un mensaje con el resultado: apto o no cumple con los requisitos mínimos. Este resultado es el primer filtro de la etapa de reclutamiento.

El aplicativo contiene un ícono de ayuda en el menú que permite solicitar soporte para el registro correcto del participante.

3. Un ambiente de actualización para la empresa consultora que contiene las siguientes etapas:

   - Evaluación curricular
   - Evaluación Psicológica, Psicométrica y Técnica
   - Entrevista por competencias
   - Verificación por referencia
   - Conformación de ternas

   La empresa contratada para la selección realiza la evaluación curricular y llena el resultado en el aplicativo. Este remite un texto al candidato comunicándole si estuvo apto o le indicará la no aprobación. Las siguientes etapas de la evaluación cuentan con opciones en la aplicación para que la empresa registre los resultados de las mismas.

   Se advirtió que en los casos que la información no fue ingresada ordenada y respetando las etapas por parte de las empresas, los mensajes del sistema fueron inconsistentes e inoportunos. Por ejemplo, el mensaje de la evaluación psicológica llegó al candidato cuando la empresa actualizó en el aplicativo la información de la etapa anterior pero el postulante ya se encontraba al final de la siguiente etapa.

<u>Aplicativo de Control del Gerente Público</u>

Este programa fue diseñado por la empresa Net Consultores. Su finalidad es la de contar con información personal y laboral del Gerente Público incorporado al Cuerpo de Gerentes Públicos de SERVIR.

La información que maneja la Gerencia de Recursos Humanos proviene de la digitación que esta unidad realiza a partir de los documentos fuente. Algunos datos son también registrados en el aplicativo "Registro de Postulantes" de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos - GDCGP, en virtud a que es en esta área donde se realiza el proceso de selección, incorporación y asignación.

Adicionalmente, a través de la web de SERVIR fue posible mantener informados a los grupos de interés del Cuerpo de Gerentes Públicos con la publicación de avisos informativos.

3.2.2. Formatos de los Procesos de Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos

El desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos se advierte también en la mejora de los métodos de trabajo, y en ese sentido, se requiere formatos para agilizar y estandarizar las actividades.

A continuación se listan los formatos actualmente disponibles, identificando la etapa en que se emplea y una breve descripción del mismo. Algunos son documentos formales, hojas de trabajo, reportes y guías. La naturaleza del formato define si son de uso obligatorio o si se trata de herramientas para tomar nota ordenada de la información relevante para el proceso.

Cuadro N° 13: Formatos para la Conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos

NOMBRE DEL FORMATO	ETAPA EN LA QUE SE EMPLEA	OBJETIVO
Evaluación de CV	Reclutamiento	Premisas para la revisión curricular de los resúmenes que envían los candidatos a la empresa a cargo de captar aplicaciones al cuerpo de gerentes.
Referencias Laborales	Reclutamiento	Forma para cubrir los datos que se requieren como referencias de trabajos anteriores.
Guía de Entrevista por Competencias	Selección	Protocolo para los miembros del Consejo Directivo a cargo de las entrevistas finales a los candidatos que llegaron a la última etapa del proceso de selección.
Guía de Evaluación por Competencias	Selección	Procedimiento para ponderación de la evaluación por competencias, considerando su graduación por el puesto de gerencia al que postula el candidato.
Guías de Retroalimentación	Selección	Formato que brinda lineamientos para responder a quienes no logran el puntaje suficiente para integrar el Cuerpo de Gerentes Públicos. Es un documento que se remite por email.
Contrato	Asignación	Documento que responde a una plantilla para modificar los datos variables, específicamente, del postulante y el puesto destino.
Declaración Jurada de Ingresos	Asignación	Formato para cubrir datos económicos del profesional seleccionado que será asignado a una entidad receptora.
Aceptación del Cargo	Asignación	Documento que recoge los datos del profesional asignado, y que debe ser firmado en señal de aceptación del cargo en el puesto vacante.

La descripción de formatos y muestra de ellos se presentan en el Anexo.

3.3. Estrategia de Comunicaciones

El ámbito de las comunicaciones se ha trabajado en dos sentidos: red de contactos y difusión. Reforzar este mecanismo contribuirá a generar interés, logrando mayor cobertura y profundidad en el conocimiento del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Lo que a la fecha se ha logrado con las instituciones que optaron por integrar Gerentes Públicos, es principalmente por el esfuerzo de armar una red de contactos de los ejecutivos y funcionarios de SERVIR. Quienes lideraron el proyecto utilizaron su reconocimiento, potencial organizador y solvencia profesional para iniciar la red de contactos. Esto fue necesario, dado que no era posible demostrar experiencia previa en la conformación de un cuerpo de gerentes.

Dada la trayectoria de los profesionales de SERVIR en el sector Público, se armó la red de contactos, y obtenida la información de contacto de los funcionarios de cada institución, se iniciaron comunicaciones con los representantes, vía telefónica, dando a conocer que se encontraban liderando el proyecto de SERVIR.

A lo largo del proceso, es indispensable trabajar la imagen y sostenibilidad del proceso. Por un lado, estrategias como mantener informado a las instituciones y a los profesionales del sector público. En tal virtud, la GDCGP diseñó un Plan de Marketing que señalaba un programa de acción por el cual se concretizaría reuniones con los Presidentes Regionales y con los Ministros del Gobierno entrante.

Adicionalmente, se remitieron Notas de Prensa, se dieron entrevistas con las Directivos de SERVIR y, con un poco más de esfuerzo y tiempo para su organización, se lanzaron Charlas Informativas en 10 ciudades del país.

De manera más directa, se prepararon oficios para los Presidentes Regionales y Autoridades de Municipalidades priorizadas[25], informando sobre el Cuerpo de Gerentes Públicos, promocionando los beneficios de contar con profesionales del Cuerpo de Gerentes Públicos.

[25] Las municipalidades priorizadas como se menciona en la Directiva N° 02-2011 Art. 6 son las Municipalidades Provinciales capitales de departamento , especialmente si tienen importante necesidad social , las Municipalidades Provinciales o Distritales que manejan recursos significativos y las Municipalidades fronterizas.

4. ORGANIZACIÓN DEL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

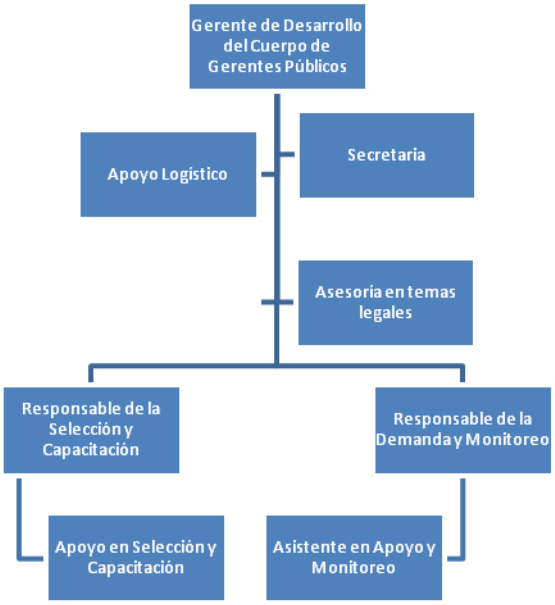
El Cuerpo de Gerentes Públicos debe ser gestionado y operado por un equipo de gente organizada, con responsabilidades asignadas y con metas definidas para garantizar el desarrollo y resultados exitosos, según los planes de la Gerencia. La estructura de la organización responde a dos tipos de necesidades: como proyecto, con tiempo definido y objetivos claramente establecidos, en los casos de nuevas convocatorias; y de otro lado, con actividades permanentes que atiendan las responsabilidades de administración del cuerpo.

La Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Cuerpo de Gerentes Públicos está compuesta por 8 personas tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Se describirá la organización actual, los roles de los integrantes y sus funciones principales.

Cuadro N° 14: Estructura Organizacional del Cuerpo de Gerentes Públicos

GERENCIA DE DESARROLLO DEL CUERPO DE GERENTES PUBLICOS



Fuente: Elaboración propia

Para llevar adelante la gestión del Cuerpo de Gerentes Públicos, la Gerencia se ha organizado en dos grandes actividades y otras que les dan el soporte necesario.

La Dirección General del Cuerpo de Gerentes Públicos realiza actividades de planificación y dirección. Sus encargos principales, en las distintas etapas son:

- Gerencia del Cuerpo de Gerentes Públicos, que comprende la planificación, organización y administración general del mismo.
- Elaboración del plan general de actividades del Cuerpo de Gerentes Públicos de la programación de cada unidad de la organización
- Provisión y administración de los recursos requeridos para las actividades.
- Coordinación con los grupos de interés para la preparación y ejecución de las actividades de conformación del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Elaboración de normativa que respalde las acciones de los procesos.
- Registro de las lecciones aprendidas: revisión de los problemas y ocurrencias reportadas.

Estando alineados a los objetivos planteados por el Cuerpo de Gerentes Públicos, las funciones principales de los dos ejes de la actividad de la GDCGP son las siguientes:

- Selección y Capacitación
  - Planificar, dirigir y supervisar las actividades de la selección de profesionales que conformarán el Cuerpo de Gerentes Públicos.
  - Elaborar el plan de actividades de los procesos de selección para el Cuerpo de Gerentes Públicos.
  - Participar en la elaboración de la normativa que respalde las acciones de los procesos a su cargo.
  - Coordinar con las empresas especializadas en selección de recursos humanos que brindan servicio para evaluar a los profesionales que postulan al Cuerpo de Gerentes Públicos.
  - Definir los criterios y lineamientos para la selección de los profesionales.
  - Administrar los servicios contratados para atender las actividades de selección.
  - Elaborar y establecer las herramientas que faciliten y estandaricen las acciones para la selección de profesionales.
  - Registrar las lecciones aprendidas: revisión de los problemas y ocurrencias reportadas.

- Demanda y Monitoreo
  - Planificar y organizar la información de la demanda de gerentes públicos.
  - Dirigir y supervisar las actividades de monitoreo de profesionales que conforman el Cuerpo de Gerentes Públicos.
  - Elaborar el plan de actividades de seguimiento del Cuerpo de Gerentes Públicos.
  - Participar en la elaboración de la normativa que respalde las acciones de los procesos a su cargo.
  - Definir los criterios y lineamientos para la obtención de la demanda de profesionales y para el seguimiento de los Gerentes Públicos.
  - Ejecutar las actividades de seguimiento de los Gerentes Públicos.
  - Elaborar y establecer las herramientas que faciliten y estandaricen las acciones para el seguimiento de profesionales.
  - Registrar las lecciones aprendidas: revisión de los problemas y ocurrencias reportadas.

Las funciones de asesoría y apoyo a los dos ejes de la actividad de la GDCGP son las siguientes:

- Apoyo Logístico
  - Programar detalladamente las actividades logísticas, según el plan de la GDCGP
  - Gestionar el abastecimiento para la contratación de servicios que requieran los procesos de selección.
  - Proveer los formatos y otros materiales requeridas por la GDCGP
  - Distribuir los materiales de difusión
  - Registrar las lecciones aprendidas: revisión de los problemas y ocurrencias reportada

- Asesoría Legal
  - Asesorar a los responsables de las unidades de línea de GDCGP
  - Elaborar los convenios para la asignación de Gerentes Públicos
  - Elaborar los proyectos de normas requeridos para sustentar las acciones de la GDCGP
  - Registrar las lecciones aprendidas: revisión de los problemas y ocurrencias reportada

5. RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen algunos puntos que pueden ser evaluados para que el Cuerpo de Gerentes Públicos mantenga un desarrollo sostenido y que logre un posicionamiento como referente del servicio civil.

- Fortalecer la organización de la GDCGP con el objetivo de dotar de espacios para la planificación del desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos. Actualmente el equipo a cargo de las actividades está orientado a la ejecución operativa de las acciones requeridas por la selección, asignación y seguimiento de los profesionales, lo cual constituye un ámbito de su responsabilidad. Sin embargo, se advierte que no cuentan con tiempo para actividades estratégicas como la planificación del crecimiento, el desarrollo organizacional, u otras actividades que contribuyan a posicionar el CGP.

- Es necesario que SERVIR decida sobre la orientación del Cuerpo de Gerentes Públicos, como establecer el alcance respecto de los distintos componentes del modelo de gestión que han adoptado. Al respecto, cabe señalar que la adopción de un modelo de gestión de recursos humanos que guíe el accionar de la Gerencia no está totalmente definido, lo cual debe ser revertido para obtener claridad de la ruta de desarrollo.

- Cada año SERVIR viene mejorando la normativa, adecuándola a través de las directivas anuales, para incorporar el aprendizaje de las experiencias pasadas. Se sugiere iniciar el trabajo de elaboración de una directiva que defina y reglamente un procedimiento

estándar permanente para el Proceso de Selección para la incorporación de Gerentes Públicos que incluya los formatos a emplear.

- Para llevar adelante el trabajo de administrar el Cuerpo de Gerentes Públicos, SERVIR requiere una plataforma tecnológica que brinde soporte funcional y seguridad a la aplicación y a los datos. Asimismo, es necesario que la solución tenga el nivel de conectividad que garantice una operación fluida y comunicación permanente entre los integrantes del Cuerpo de Gerentes, especialmente para intercambiar los informes y datos e indicadores de desempeño.

- El Cuerpo de Gerentes Públicos requiere una estrategia de comunicaciones para lograr que los profesionales y las instituciones sean informados correctamente sobre los objetivos, beneficios y ventajas de pertenecer al grupo de miembros o usuarios de dicho cuerpo profesional. La estrategia tiene que abordar tanto el ámbito externo como el interno, y para ello se sugiere tener el apoyo de un órgano especializado en SERVIR. En anexos se presenta una sugerencia para el despliegue de la difusión.

- El objetivo de la estrategia de comunicación externa es difundir entre los grupos de interés la importancia del Cuerpo de Gerentes Públicos en la línea de mejorar el recurso humano del Estado, fomentando en las instituciones del estado la asimilación de los beneficios de la meritocracia en la gestión del recurso humano. El otro lado, la comunicación al interior de la organización, tiene por objetivo compartir información que sirva para los demás proyectos que contribuyen a la mejora de la gestión del recurso humano del Estado.

- Brindar información objetiva de avances y resultados para que las instituciones tomen la decisión de contar con Gerentes Públicas. Al respecto, es necesario organizar el procesamiento de la información de seguimiento de la gestión de los Gerentes Públicos en funciones. Se puede presentar públicamente los resultados de las asignaciones de los Gerentes Públicos, buscando el impacto positivo que facilite el entendimiento general de las ventajas de contar con profesionales cuya incorporación al Estado obedece a evaluaciones de mérito.

- Se recomienda también evaluar la posibilidad de transmitir las experiencias, como lecciones de buenas prácticas para que otras instituciones públicas repliquen actividades exitosas que pueden ser aplicadas en la gestión de recursos humanos.

- Asimismo, en tanto se puede lograr una posición importante, será conveniente revisar las ventajas de lograr algunas credenciales de calidad, como las otorgadas por cumplir las normas internacionales, tanto del proceso, su información, como de la propia acreditación de las personas.

6. ANEXOS

Anexo N°1

MODELO DE CARTA SOLICITUD DE GERENTES PUBLICOS

OFICIO Nº

Señor
Presidente Ejecutivo
Autoridad Nacional del Servicio Civil
Presente.-
Asunto : Solicita asignación de Gerentes Públicos

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo y referirme al Cuerpo de Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo Nº 1024, con la finalidad de asignar gerentes públicos calificados a las entidades públicas de los tres niveles de Gobierno que los requieran.

Sobre el particular, mucho agradeceré considerar la asignación de (número) gerentes públicos para la institución a mi cargo, con el objeto que se desempeñen en los siguientes puestos:

a)
b)
c)

Asimismo, adjunto encontrará como anexos, la documentación siguiente:

- *Copia del CAP* (Cuadro de Asignación de Personal), correspondiente a los cargos a ser cubiertos con GGPP, así como copia de la resolución que aprobó el CAP;
- *Copia de parte pertinente del MOF* (Manual de Organización y Funciones) correspondiente a los puestos solicitados, incluyendo copia de la resolución de aprobación del MOF;
- *Copia de la planilla del mes anterior* al requerimiento, que muestre todas los conceptos remunerativos y no remunerativos de los puestos solicitados y en general información relacionada con todo tipo de ingresos que perciban los puestos solicitados, que corresponden a las plazas/cargos antes mencionados y que serán financiados por el pliego presupuestario de la institución, sin perjuicio del complemento remunerativo que será de cargo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil
- *Copia de la resolución de designación* de los funcionarios que a la fecha del requerimiento estén ocupando los cargos solicitados.

Para efectos de las coordinaciones o información adicional que sea necesaria designo al señor (nombre, cargo, dirección electrónica y teléfono).

Agradeciéndole la atención que brinde a la presente, hago propicia la ocasión para manifestarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

Anexo N°2

FICHA DE REQUERIMIENTO DE GERENTE PUBLICO
(una ficha por cada cargo solicitado)

Fecha de solicitud :

Nombre de la Entidad:

Domicilio legal de la Entidad:

Funcionario o autoridad con facultades legales que suscribirá los convenios marco y de asignación :

Título de puesto a cubrir: _____
(Establecido en el CAP, PAP y/o MOF)

Régimen laboral: _____

Localidad: _____

Reporta a: _____

Objetivo del Puesto: _____

_____

Funciones Principales:
(Sólo 4 funciones relevantes)

_____

_____
(Anexar copia del MOF)

Responsabilidad - Recursos Económicos

PIM del cierre del año 2010 de la entidad solicitante. [ ]

Sistemas Administrativos en cuya operatividad intervenga el Gerente Público

- [ ] Gestión de recursos humanos
- [ ] Abastecimiento
- [ ] Presupuesto Público
- [ ] Tesorería
- [ ] Endeudamiento Público
- [ ] Contabilidad
- [ ] Sistema Nacional de Inversión Pública

	Planeamiento Estratégico
	Defensa Judicial del Estado
	Control
	Modernización de la Administración Pública

Responsabilidad - Recursos Humanos
Jefaturas o unidades subordinadas (US): Equipos y/o áreas
(no necesariamente estructurados)

Detalle de las US	N° de personas en la US

CUADRO DE INGRESOS MENSUALES DEL CARGO*

Ingresos:

i.	Remuneración	S/.
ii.	Incentivo laboral (CAFAE)	S/.
iii.	Otros bonificaciones/incentivos	S/.

TOTAL INGRESO MENSUAL:

*La información que nos brinde en esta sección deberá ser concordante con el PAP y será la contrapartida real con la que cuenta la entidad para el pago al gerente público a asignar. Esta información debe de estar desagregada según los conceptos establecidos por la entidad.

Remuneración y/o Ingreso del último ocupante del cargo: S/.

(Si en la actualidad este puesto viene siendo ocupado por un profesional que es financiado con otro presupuesto tipo PNUD, FAG, CAS, indicar ese monto como el del último ocupante del cargo, así sea diferente de la contrapartida que aportará la entidad)

_____

Responsable de la información

(Firma y Sello respectivo)

Anexo N°3

Convenio de Asignación

que celebran:

LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

ENTIDAD RECEPTORA

Y

SR. (GERENTE PUBLICO)

Conste por el presente documento, el Convenio de Asignación que celebran:

a) **La Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR**, representada por su Presidente Ejecutivo (e), señor Juan Carlos Cortés Carcelén, según Resolución Suprema Nº 309-2011-PCM del 21 de Octubre de 2011; con domicilio legal en Pasaje Francisco de Zela Nº 150, Piso 10, Jesús María; a quien en adelante se denominará "**SERVIR**".

b) **(Entidad Receptora)**, representado por el (Cargo), señor (Nombre del Gerente Público) según Resolución Suprema Nº 170-2011-JUS; con domicilio legal en ……; a quien que en adelante se denominará la "**ENTIDAD RECEPTORA**".

c) El(La) señor(a), (Nombre del Gerente Público), identificado con Documento Nacional de Identidad Nº …….., con domicilio legal en …….; a quien en adelante se denominará el "**GERENTE PÚBLICO**".

El presente Convenio de Asignación se suscribe en los términos y condiciones siguientes:

Cláusula Primera.- Marco Legal

1.1 Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
1.2 Decreto Ley Nº 25993, Ley Orgánica del Sector Justicia.
1.3 Decreto Legislativo Nº 654, Código de Ejecución Penal.
1.4 Resolución Ministerial Nº 040-2001-JUS, Reglamento de Organización y Funciones del INPE.
1.5 Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
1.6 Decreto Legislativo 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
1.7 Decreto Legislativo 1024 que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos (en adelante, el Decreto Legislativo 1024).
1.8 Decreto Supremo 062-2008-PCM, Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional de Servicio Civil.
1.9 Decreto Supremo 030-2009-PCM, Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo 1024 (en adelante, el "Reglamento").
1.10 Decreto Supremo 108-2009-EF que aprueba la Política Remunerativa de los Gerentes Públicos.
1.11 Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 08-2011-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva Nº 001-2011/SERVIR-GDCGP-Directiva que aprueba los Lineamientos del Proceso de Selección para la incorporación de Gerentes Públicos y su Asignación durante el año 2011.
1.12 Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 025-2011-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva Nº 002-2011/SERVIR-GDCGP – Directiva que establece los criterios para la determinación de los cargos de destino para los Gerentes Públicos durante el año 2011y el procedimiento para su requerimiento.
1.13 Todas las demás normas complementarias que establezca **SERVIR** para el desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Cláusula Segunda.- Las Partes

2.1 **SERVIR** fue creada mediante Decreto Legislativo 1023, y constituye el organismo técnico especializado rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, cuyo fin es contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil. Gestiona y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo 1024.

2.2 La**ENTIDAD RECEPTORA**, según Resolución Ministerial Nº 040-2001-JUS, Reglamento de Organización y Funciones, tiene por finalidad dirigir y administrar el Sistema Nacional Penitenciario; realizar investigaciones sobre criminalidad y elaborar políticas de prevención del delito; brindar asistencia post penitenciaria y dictar normas técnicas y administrativas sobre el planeamiento y construcción de infraestructura penitenciaria.

2.3 El **GERENTE PÚBLICO**, ha sido incorporado al Cuerpo de Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo 1024, luego de aprobar satisfactoriamente las diversas etapas del proceso público de selección.

<u>Cláusula Tercera</u>.- Antecedentes

3.1 La **ENTIDAD RECEPTORA** ha solicitado a **SERVIR** la asignación de un Gerente Público para que se desempeñe en el cargo detallado en el Anexo 01 "*Especificación del Cargo*", que forma parte integrante del presente Convenio de Asignación.

3.2 Mediante Convenio Marco suscrito por la **ENTIDAD RECEPTORA** y **SERVIR**, se establecieron los lineamientos sobre los cuales se asignan Gerentes Públicos a la **ENTIDAD RECEPTORA,** constituyéndose como una herramienta de cooperación, mediante la cual se definieron las actividades que corresponden a cada parte en la asignación del Gerente Público y el cumplimiento de las formalidades de cargo de la **ENTIDAD RECEPTORA**.

3.3 **SERVIR** llevó a cabo un proceso público de selección para la incorporación de la (tercera, cuarta, quinta)Promoción de Gerentes Públicos cuya primera fase estuvo a cargo del Consorcio/Empresa integrado por …… ……, y su segunda fase consistió en un Curso de Introducción llevado a cabo entre los días …… de …… 20…… y …….. de …….. de 20…...

<u>Cláusula Cuarta</u>.- Finalidad del Convenio

4.1 El presente Convenio tiene por finalidad establecer los términos y condiciones en que se realiza la asignación del **GERENTE PÚBLICO** a la **ENTIDAD RECEPTORA**, así como su relación con **SERVIR**.

4.2 De este modo, el Convenio servirá como una herramienta de gestión orientada a la consecución de los objetivos específicos y metas establecidos en el Anexo 02 "*Objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño iniciales*" del presente Convenio y sus Addendas, por parte del **GERENTE PÚBLICO**, en el marco de una política que contribuya de manera eficaz y eficiente a la Modernización del Estado.

4.3 A su vez, el presente Convenio establece los plazos de evaluación de los objetivos específicos y metas, a través de la verificación de los indicadores de desempeño establecidos en el Anexo 02 y sus Addendas. También se refiere a la facultad de **SERVIR** de evaluar la capacidad gerencial de los **GERENTES PÚBLICOS**.

Cláusula Quinta.- Asignación del Gerente Público

5.1 Por medio del presente Convenio, **SERVIR** asigna al **GERENTE PÚBLICO** al cargo detallado en el Anexo 01 "*Especificación del Cargo*" por un periodo de asignación de tres (3) años, renovables a pedido de ésta.

5.2 Las funciones y responsabilidades del cargo se encuentran detalladas en el referido Anexo.

5.3 El **GERENTE PÚBLICO** se encontrará bajo período de prueba durante los tres primeros meses de funciones, durante los cuales la **ENTIDAD RECEPTORA** podrá dar por concluido el vínculo laboral especial por causas relacionadas a su desempeño de acuerdo con los parámetros que ha establecido **SERVIR**, los mismos que se adjuntan como Anexo 05. Antes del vencimiento de dicho período la **ENTIDAD RECEPTORA** deberá remitir a **SERVIR,** debidamente llenado, el referido Anexo *"Parámetros de Evaluación del Gerente Público – Período de Prueba",* conforme a la Guía de Evaluación - Período de Prueba que forma parte del mismo.

En caso que la **ENTIDAD RECEPTORA** no cumpla con remitir a **SERVIR,** debidamente llenado, el Anexo 05 *"Parámetros de Evaluación del Gerente Público – Período de Prueba"*, dentro del plazo señalado, se entenderá que el **GERENTE PÚBLICO** superó el período de prueba satisfactoriamente.

5.4 Transcurrido el plazo del período de prueba, el **GERENTE PÚBLICO** únicamente podrá ser removido por la **ENTIDAD RECEPTORA,** por las siguientes causales, las mismas que deben contar con el debido sustento y constar en resolución firme, sea porque no han sido impugnadas o porque son confirmadas por el Tribunal del Servicio Civil:

5.4.1. Rendimiento deficiente

5.4.2. Falta disciplinaria muy grave

5.4.3. Incumplimiento sustancial y grave de sus obligaciones

5.4.4. Infracción grave a las normas a que se refiere la Ley del Código de Ética de la
Función Pública.

5.5 Además de las causales establecidas en el numeral anterior, son supuestos de extinción del vínculo laboral del **GERENTE PÚBLICO** con la **ENTIDAD RECEPTORA,** los siguientes:

5.5.1. Por fallecimiento

5.5.2. Por renuncia durante el Período de Asignación ante la Entidad Receptora, con conocimiento de la Autoridad

5.5.3. Por invalidez absoluta permanente sobreviniente a la fecha de asunción al cargo

5.5.4. Por inhabilitación sobreviniente a la fecha de asunción del cargo

5.5.5. Jubilación forzosa por límite de edad, que da lugar al cese automático al cumplir setenta (70) años de edad.

5.5.6. Por haber sido excluido del Cuerpo de Gerentes Públicos

5.6 Si el **GERENTE PÚBLICO** renunciara dentro del primer año del período de asignación del presente Convenio, deberá pagar a **SERVIR**por concepto de penalidad un monto equivalente a los gastos en que ésta hubiese incurrido durante el Curso de Introducción, en el marco del proceso público de selección.

Cláusula Sexta.- Adecuación del perfil específico del puesto y modificación del cargo asignado

6.1 Conforme a lo dispuesto en la Resolución de Presidencia Ejecutiva 013-2009-ANSC-PE, la **ENTIDAD RECEPTORA** deberá adecuar su Manual de Organización y Funciones (MOF) y Clasificador de Cargos al perfil específico del puesto a que se refiere el presente Convenio establecido por **SERVIR** y publicado en su portal institucional, en un plazo no mayor de sesenta (60) días hábiles contados a partir de la suscripción del presente Convenio, de ser el caso.

6.2 Para efectos del cumplimiento del artículo 2° de la Resolución de Presidencia Ejecutiva 013-2009-ANSC-PE, **SERVIR** cumple con adjuntar en Anexo 09, el "*Perfil del Puesto Tipo"* a fin que la**ENTIDAD RECEPTORA** realice la adecuación de los instrumentos de gestión antes indicados bajo responsabilidad de los funcionarios de dicha entidad por el incumplimiento de los plazos antes señalados.

6.3 Una copia de las resoluciones de adecuación a que se refiere el numeral 6.1 deberá ser enviada por la **ENTIDAD RECEPTORA** a **SERVIR** en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles de aprobadas dichas modificaciones, siendo su remisión a **SERVIR** de exclusiva responsabilidad de la **ENTIDAD RECEPTORA**.

Cláusula Sétima.- Modificación del cargo asignado

7.1 Sin perjuicio de lo señalado en el artículo anterior, si durante el Período de Asignación el cargo al cual ha sido asignado el **GERENTE PÚBLICO** sufre alguna modificación debido a un cambio de denominación y/o una transformación dentro de la estructura de la **ENTIDAD RECEPTORA**, el **GERENTE PÚBLICO** continuará y se mantendrá en el cargo modificado.

7.2 Una copia de las resoluciones de modificación y/o variación en el organigrama de la **ENTIDAD RECEPTORA**deberá ser enviadas por la **ENTIDAD RECEPTORA** a **SERVIR** en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles de aprobadas dichas modificaciones, siendo su remisión a **SERVIR** de exclusiva responsabilidad de la **ENTIDAD RECEPTORA**.

7.3 Estas modificaciones o variaciones facultan a las partes a una revisión extraordinaria de los objetivos específicos y las metas pactadas contenidos en el Anexo 02 "*Objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño iniciales*" y sus Addendas, con la finalidad de garantizar el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades del **GERENTE PÚBLICO**.

Cláusula Octava.- Vínculo Laboral Especial

8.1 Con la suscripción del presente Convenio y el cumplimiento de las formalidades requeridas por la **ENTIDAD RECEPTORA**, se inicia el vínculo laboral especial entre el **GERENTE PÚBLICO** y la **ENTIDAD RECEPTORA**, el mismo que se mantendrá vigente mientras dure el periodo de asignación.

8.2 Las partes acuerdan que la fecha de inicio de funciones del Gerente Público será a partir del de de 20……..

8.3 Una vez asignado el **GERENTE PÚBLICO** a la **ENTIDAD RECEPTORA**, se encuentra subordinado a ésta y se rige por sus reglamentos, directivas y normas internas. Asimismo, le son aplicables las normas del régimen laboral que corresponda al cargo de destino, en tanto no se opongan al Régimen Laboral Especial a que se refiere el Decreto Legislativo 1024.

8.4 A su vez, la **ENTIDAD RECEPTORA** ejercerá la potestad disciplinaria respecto del **GERENTE PÚBLICO** conforme a lo dispuesto en el artículo 21 del Reglamento. Para estos efectos, las infracciones y sanciones aplicables al **GERENTE PÚBLICO** serán las establecidas en el régimen legal aplicable al cargo al que ha sido asignado en mérito del presente Convenio.

Cláusula Novena.- Régimen Laboral Especial

El **GERENTE PÚBLICO** se encuentra bajo el Régimen Laboral Especial creado por el Decreto Legislativo 1024. En tal sentido, gozará de todos los beneficios allí contemplados y que a continuación se indican:

9.1 Remuneración: conforme a la cláusula décima del presente Convenio.
9.2 Descanso Vacacional: conforme a la cláusula décimo primera del presente Convenio.
9.3 Gastos de Traslado. conforme a la cláusula décimo segunda del presente Convenio.
9.4 Jornada de Trabajo.
9.5 Seguridad Social y Pensiones.
9.6 Compensación por tiempo de servicios.
9.7 Defensa Legal.
9.8 Remuneración durante el período de disponibilidad.

Los beneficios de los numerales 9.4, 9.5, 9.6, 9.7 y 9.8 se regularán conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo 1024, el Reglamento y otras normas complementarias que sobre el particular pueda emitir **SERVIR**.

Cláusula Décima.- Ingreso del Gerente Público

10.1 El **GERENTE PÚBLICO** percibirá mensualmente el ingreso que se detalla en el Anexo 03 "*Ingreso Mensual Bruto del Gerente Público*" que forma parte integrante del presente Convenio de Asignación.

10.2 **SERVIR** complementará el ingreso mensual, la contribución a la seguridad social en salud, la compensación por tiempo de servicios y otros que correspondan al **GERENTEPÚBLICO**; conforme a los procedimientos y directivas que sobre el particular emita **SERVIR**.

10.3 Las remuneraciones adicionales de los meses de julio y diciembre serán equivalentes a la Remuneración Básica Mensual de cada uno de estos meses.

10.4 Sin perjuicio de lo indicado en los numerales precedentes, serán de aplicación las disposiciones legales vigentes en materia de remuneraciones y pensiones.

Cláusula Décimo Primera.- Descanso vacacional

11.1 El **GERENTE PÚBLICO** gozará de descanso físico remunerado de quince (15) días calendario por cada año completo de servicios, salvo acumulación convencional.

11.2 Su goce efectivo se efectuará conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo 1024 y el Reglamento.

Cláusula Décimo Segunda.- Gastos de traslado

12.1 En caso que el **GERENTE PÚBLICO** deba realizar un cambio de residencia habitual como consecuencia de su asignación a la **ENTIDAD RECEPTORA**, recibirá, con cargo al presupuesto institucional de **SERVIR,** un único pago conforme se detalla en el Anexo 04 "*Gastos de Traslado*", que forma parte integrante del presente Convenio de Asignación.

12.2 Los gastos de traslado se encuentran regulados en el artículo 18.5 del Reglamento y demás dispositivos que sobre el particular dicte **SERVIR**. No tienen naturaleza remunerativa ni pensionaria y tampoco servirán para el cálculo de cualquier otro beneficio o asignación de cualquier índole, cualquiera sea su fuente de financiamiento.

12.3 Los gastos de traslado serán devueltos por el Gerente Público en caso que renuncie dentro del primer año del período de asignación, con cargo a su liquidación.

Cláusula Décimo Tercera.- Remisión de información a SERVIR

La **ENTIDAD RECEPTORA** se compromete a enviar a **SERVIR** la siguiente información:

13.1. Reporte sobre tardanzas e inasistencias injustificadas así como licencias sin goce de haber de los Gerentes Públicos, pagos mensuales a favor del **GERENTE PÚBLICO** (remunerativos o no), contribuciones, beneficios, otros conceptos y otras obligaciones que le correspondan a la **ENTIDAD RECEPTORA**como empleador y que señala el artículo 19 del Reglamento, así como los descuentos aplicados, a través del Sistema de Administración del Personal del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Esta información deberá ser enviada a **SERVIR** por la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces de la **ENTIDAD RECEPTORA,** a través del Sistema de Administración del Personal del Cuerpo de Gerentes Públicos, dentro de los cinco (5) primeros días hábiles del mes siguiente al mes que se informa.

13.2. Información sobre los hechos relevantes relacionados al comportamiento del **GERENTE PÚBLICO** e imposición de sanciones o infracciones a que se refiere el artículo 21 del Reglamento, según el "Formato de Información sobre infracciones, sanciones y/o hechos relevantes relacionados al comportamiento del Gerente Público", que como Anexo 06 forma parte del presente Convenio.

El Formato deberá ser enviado a **SERVIR** por la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces de la **ENTIDAD RECEPTORA** dentro de los cinco (5) días hábiles de producido el hecho.

<u>Cláusula Décimo Cuarta</u>.- Objetivos específicos y metas

14.1 El **GERENTEPÚBLICO** se compromete a cumplir durante el período de asignación con los objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño contenidos en el anexo "*Objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño iniciales",*en función de las circunstancias y recursos existentes en su oportunidad, los mismos que la **ENTIDAD RECEPTORA** declara, se encuentran en concordancia con su misión institucional y objetivos estratégicos.

14.2 Estos objetivos específicos básicos e indicadores iniciales podrán ser ajustados y/o complementados mediante la suscripción de una Addenda que formará parte integrante del presente Convenio, dentro de los tres meses del inicio de las funciones del **GERENTEPÚBLICO**. De esta manera, los objetivos específicos básicos e indicadores del **GERENTE PÚBLICO** serán perfeccionados tomando en cuenta el ejercicio efectivo de funciones de éste dentro de la **ENTIDAD RECEPTORA**.

<u>Cláusula Décimo Quinta</u>.- Compromisos de las Partes

Para el logro de los objetivos específicos y metas, las partes se comprometen a cumplir con lo siguiente:

15.1 **SERVIR** se compromete a efectuar el pago completo y oportuno del diferencial que corresponde al "*Ingreso Mensual Bruto del Gerente Público*" a que se refiere el Anexo 03 del presente Convenio.

15.2 La **ENTIDAD RECEPTORA** se compromete a cumplir con los compromisos descritos en el Anexo 07 "*Compromisos de la Entidad Receptora para el cumplimiento de los objetivos específicos y metas*", que forma parte integrante del presente Convenio de Asignación.

15.3 La **ENTIDAD RECEPTORA** se compromete a respetar la permanencia del Gerente Público en el cargo detallado en el Anexo 01 "*Especificación del Cargo*", durante el período de asignación, salvo las causales justificadas previstas en los numerales 5.4 y 5.5 del presente Convenio de Asignación y dispuestas en el artículo 28º del Reglamento.

15.4 La **ENTIDAD RECEPTORA** se compromete a abonar al **GERENTE PÚBLICO** el monto que le corresponde según lo señalado en el Anexo 03 "*Ingreso Mensual Bruto del Gerente Público*", que forma parte integrante del presente Convenio de Asignación.

15.5 El **GERENTE PÚBLICO** se compromete a cumplir con las obligaciones contenidas en los artículos 11 del Decreto Legislativo 1024 y 20 del Reglamento a fin de lograr los objetivos específicos y metas a que se refiere el Anexo 02, y a rendir cuenta de ello a la **ENTIDAD RECEPTORA** y **SERVIR,** según corresponda, través de sus respectivos procesos de evaluación.

15.6 El **GERENTE PÚBLICO** se compromete a elaborar un diagnóstico de la unidad o área a su cargo al mes de su inicio de funciones, de acuerdo con el esquema que obra como Anexo 10 *"Diagnóstico Situacional*" del presente Convenio de Asignación. El ejemplar original de este diagnóstico debe ser remitido *a* la **ENTIDAD RECEPTORA** y una copia debe ser remitida a **SERVIR.**

<u>Cláusula Décimo Sexta</u>.- Evaluación de Desempeño del Gerente Público

16.1 **SERVIR** evaluará el cumplimiento de las metas y los indicadores contenidos en el Anexo 02 y Addendas del presente Convenio por parte del **GERENTE PÚBLICO** conforme a las disposiciones del Decreto Legislativo 1024, el Reglamento y demás normas complementarias que dicte **SERVIR.**

16.2 Estas evaluaciones se realizarán conforme a los plazos contenidos en el Anexo 08 "*Cronograma de Evaluación de Desempeño del Gerente Público*", y según las normas complementarias y procedimientos que emita **SERVIR** sobre el particular.

16.3 Teniendo en cuenta los resultados y recomendaciones de la evaluación de desempeño, los objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño señalados en el Anexo 02 y sus Addendas podrán ser reajustados con la finalidad que aseguren el logro de los propósitos institucionales.

Cláusula Décimo Sétima.- Supervisión de la capacidad gerencial

Sin perjuicio de la verificación del cumplimiento de los objetivos específicos y metas contenidos en el Anexo 02 y Addendas, **SERVIR** está facultada para evaluar y supervisar de forma permanente la capacidad de dirección y competencia gerencial del **GERENTE PÚBLICO**, según el perfil genérico y perfil específico de puesto tipo, elaborados por **SERVIR**.

Cláusula Décimo Octava.- Permanencia del Gerente Público en el Cuerpo de Gerentes Públicos

18.1 El régimen de permanencia del Gerente Público en el Cuerpo de Gerentes Públicos se regula por lo dispuesto en el artículo 9 del Decreto Legislativo 1024 y el Reglamento y demás normas complementarias que sobre el particular emita **SERVIR**.

18.2 Transcurrido el período de asignación a que se refiere la cláusula quinta del presente Convenio de Asignación, sin que se produzca su renovación a solicitud de la **ENTIDAD RECEPTORA**, el **GERENTE PÚBLICO** retornará a la situación de disponibilidad para su recolocación, salvo que la **ENTIDAD RECEPTORA** lo asuma permanentemente.

18.3 **SERVIR** se compromete a realizar sus mejores esfuerzos para la recolocación del **GERENTE PÚBLICO**, conforme a los requerimientos y necesidades de otras Entidades Receptoras, siendo esta obligación de medios y no de resultados.

18.4 Por lo tanto, **SERVIR** no incurrirá en ningún tipo de responsabilidad si se presentan demoras en la asignación del **GERENTE PÚBLICO** durante el período de disponibilidad o si luego de transcurrido el período de disponibilidad sin remuneración de doce (12) meses consecutivos, el **GERENTE PÚBLICO** no ha sido asignado a otra institución y con ello, se extinga su vínculo con el Cuerpo de Gerentes Públicos.

18.5 Durante el período de disponibilidad sin remuneración el **GERENTE PÚBLICO** podrá desempeñar actividades en el sector público o privado bajo cualquier régimen o modalidad contractual sin que requiera autorización previa de **SERVIR**, estando sujeto a las incompatibilidades y prohibiciones contenidas en el artículo 27 del Reglamento, las mismas que se mantienen durante el año posterior al ejercicio del cargo.

18.6 A su vez, las disposiciones de la Ley 27588, Ley que establece prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos del Estado bajo cualquier modalidad contractual y su reglamento, le son de aplicación al **GERENTE PÚBLICO**.

Cláusula Décimo Novena.- Entrega de normas del Cuerpo de Gerentes Públicos

A la firma del presente Convenio, se hace entrega al **GERENTE PÚBLICO** de una copia de las normas que regulan el Cuerpo de Gerentes Públicos, las que declarara recibir y presta su conformidad con las mismas con la firma del presente Convenio:

19.1 Decreto Legislativo 1024 que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos.
19.2 Decreto Supremo 030-2009-PCM, Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo 1024.
19.3 Decreto Supremo 108-2009-EF que aprueba la Política Remunerativa de los Gerentes Públicos.

Cláusula Vigésima.- Anexos

Forman parte integrante del presente Convenio de Asignación los Anexos que a continuación se detallan:

Anexo 01 : "*Especificación del Cargo*"
Anexo 02 : "*Objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño iniciales*"
Anexo 03 : "*Ingreso Mensual Bruto del Gerente Público*"
Anexo 04 : "*Gastos de Traslado*"
Anexo 05 *"Parámetros de Evaluación del Gerente Público – Período de Prueba"*
Anexo 06 : "*Formato de Información sobre infracciones, sanciones y/o hechos relevantes relacionados al comportamiento del Gerente Público*"
Anexo 07 : "*Compromisos de la Entidad Receptora para el cumplimiento de los objetivos específicos y metas*"
Anexo 08 : "*Cronograma de Evaluación de Desempeño del Gerente Público*"
Anexo 09 : "*Perfil del Puesto Tipo"*
Anexo 10 : *"Diagnóstico Situacional"*

La referencia a este Convenio incluye la referencia a los anexos señalados y Addendas, los cuales son rubricados por las partes en señal de conformidad.

En señal de conformidad con lo expresado en el presente Convenio de Asignación, lo suscriben las partes en tres (03) ejemplares de idéntico tenor, a los …… días del mes de …… del año dos mil once.

PRESIDENTE EJECUTIVO **SERVIR**	**(NOMBRE)** **(CARGO)** **(ENTIDAD RECEPTORA)** **ENTIDAD RECEPTORA**
(NOMBRE DEL GERENTE PUBLICO) **GERENTE PÚBLICO**	

Anexo 02

" Objetivos específicos, metas e indicadores de desempeño iniciales"

(entidad receptora)

Cargo:

	Indicador	Valor inicial	Valor Semestral esperado							Medio de verificación	Método de cálculo	Periodicidad
			dic-11	dic-11	jun-12	dic-12	jun-13	dic-13	jun-14			
1	Elaboración del diagnóstico situacional del área y elevado a la Alta Dirección	0	1	1		1		1		Presentado a la Alta Dirección	=1 informe de diagnóstico	Se presenta por una sola vez
2	Ejecución y seguimiento al Plan Anual de Contrataciones (PAC) Institucional de Apertura	PD								Archivo documentario de la Institución. Resolución de aprobación del documento de gestión. Sitio web de OSCE	=1 por cada Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones elaborado y debidamente aprobado por la Alta Dirección en un plazo no mayor a 20 días después de haber aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura y publicado en el siito web del OSCE.	semestral
3	Porcentaje de avance de la ejecución en los Planes Anuales de Contrataciones y Adquisiciones	PD		pd	pd	pd	pd	pd		Consulta sobre el Cumplimiento de la ejecución de los planes anuales obtenida del SEACE (indicadores de avance en la ejecución)	Indiocador reportado por la consulta sobre el avance de la ejecución anual del PAC.	semestral
4	Implementar un mecanismo para planificar, recabar y consolidar el cuadro de necesidades de la Entidad, articulado a la programación de actividades del Plan Operativo Institucional y el Presupuesto	0		1		1		1		Archivo documentario de la Institución. Directiva interna que dispone orientaciones, formatos, etc. para recabar y sistematización el cuadro de necesidades de las áreas con el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de Apertura. Resolución administrativa. Cargos de recepción.	=1 si se cuenta con una Directiva interna que dispone orientaciones, formatos, etc. Para compatibilizar la sistematización del cuadro de necesidades de las áreas con la Programación de Actividades del Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de Apertura, aprobada por resolución administrativa y distribuida a las 5 gerencias de línea.	Anual
5	Informe de Evaluación del Plan Anual de Contrataciones (PAC) elaborado y presentado a la Alta Dirección	PD								Informe Anual de evaluación de la gestión de abastecimientos debidamente aprobado para la Entidad y que conteinie concluisiones y recomendaciones para mejorar la provisión de bienes y servicios	=1 por cada Informe de Evaluación del Plan anual a que cuente con resolución administrativa de aprobación.	Anual
6	Número de propuestas de simplificación, mejora o modernización administrativa presentadas al inmediato superior.	0		1		1		1		Documento conteniendo la propuesta de mejora. Cargo de recepción del documento.	Número de propuestas de mejora o modernización administrativa presentadas al inmediato superior desde el inicio de su gestión hasta el momento de la medición.	Anual
7	Plan Anual de Programas de Capacitación (PAPC) aprobado y actualizado	PD								Archivo documentarios de la Institución. Resolución de aprobación del documento de gestión.	=1 por cada Plan Anual de Programas de Capacitación elaborado y debidamente aprobado por la Alta Dirección antes del inicio del ejercicio fiscal.	anual

Anexo 03 **“*Ingreso Mensual Bruto del Gerente Público”***

El Ingreso Mensual Bruto del Gerente Público será de **S/.X,xxx.xx (xxx Mil xxxxxxx y xx/100 Nuevos Soles)**, compuesto de la siguiente manera:

Ingreso Mensual	
(a) Básico del Gerente Público 1) Ingreso de parte de la **ENTIDADRECEPTORA**: S/. Remuneración: S/. Incentivo laboral (CAFAE): S/. 2) Diferencia complementada por **SERVIR**: S/. ***Total Básico del Gerente Público*** S/.	
TOTAL	**S/.**

1. En los casos de las remuneraciones adicionales que le correspondan al Gerente Público en los meses de julio y diciembre, **SERVIR** complementará el pago de éstas o asumirá el íntegro, según corresponda.

2. Los incentivos o beneficios económicos no remunerativos a favor del **GERENTEPÚBLICO** no servirán de base para algún beneficio, contribución o impuesto a cargo del trabajador o carga del empleador.

3. Será responsabilidad de la **ENTIDAD RECEPTORA** el pago completo y oportuno de la parte que le corresponde de la remuneración y todos los conceptos y beneficios no remunerativos permanentes que correspondan al cargo que desempeñe el **GERENTE PÚBLICO**, según su escala remunerativa y demás normas internas de la **ENTIDADRECEPTORA**.

4. La **ENTIDAD RECEPTORA** efectuará el pago de las contribuciones a la seguridad social en salud y toda obligación que le corresponda como empleador.

5. La **ENTIDAD RECEPTORA** y **SERVIR** realizarán las coordinaciones y ajustes que resulten necesarios para efectivizar el pago a favor del **GERENTEPÚBLICO**.

Anexo 04

"Gastos de Traslado"

1. Los Gastos de Traslado que corresponden al **GERENTE PÚBLICO** se realizarán conforme a la Directiva y escala que apruebe la Gerencia General de **SERVIR**, que incluye los siguientes rubros:

   a) Gastos de mudanza: Gastos derivados por el embalaje y transporte de los bienes y enseres del **GERENTEPÚBLICO** y de los dependientes a su cargo, de ser el caso.

   b) Pasajes aéreos, terrestres o multimodales: Gastos por pasajes aéreos, terrestres o multimodales mediante los cuales es trasladado el **GERENTEPÚBLICO** y sus dependientes declarados. El medio de transporte dependerá de la decisión de la Oficina de Administración y Finanzas, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos de **SERVIR** y el propio **GERENTEPÚBLICO** y la disponibilidad de medios de transportes para arribar a la sede de la **ENTIDAD RECEPTORA**.

   c) Viáticos por cambio de colocación: Suma que será asignada al **GERENTEPÚBLICO** a fin que le permita a éste la instalación oportuna y adecuada de él y sus dependientes declarados. La suma asignada será destinada para movilidad, alojamiento, alimentación y en general los desembolsos iniciales que correspondan asumir por los primeros días de arribo a la ciudad de destino

2. Los Gastos de Traslado constituyen un único pago y no tienen naturaleza remunerativa ni pensionaria. Tampoco servirán de base de cálculo de cualquier otro beneficio o asignación de toda índole, cualquiera sea su fuente de financiamiento.

3. En caso que el Gerente Público renuncie dentro del primer año del periodo de asignación, deberá devolver los Gastos de Traslado conforme a lo dispuesto en el artículo 18.5 del Reglamento.

Anexo 05 (*)

"Parámetros de Evaluación del Gerente Público – Período de Prueba

NOMBRE DEL GERENTE PUBLICO: **PERIODO :**
CARGO : **ENTIDAD :**

CRITERIOS DE EVALUACION	**Muy por debajo de lo esperado**	**Por debajo de lo esperado**	**Dentro de lo esperado**	**Por encima de lo esperado**	**Muy por encima de lo esperado**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
I.- Cumplimiento de Funciones					
Conoce y se compromete con la misión de su puesto					
Cumple las funciones y responsabilidades clave del puesto					
Demuestra conocimiento técnico de su especialidad, genera confianza y credibilidad en su ámbito técnico.					
II.- Adaptación al Puesto Asignado					
Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera eficiente y efectiva.					
Cumple las políticas y normas, orienta y realiza su trabajo en base a principios y valores.					
Establece mecanismos de control y/o preventivos que permiten tomar medidas efectivas e inmediatas.					
Se preocupa por conocer y motivar a su equipo de trabajo, manteniendo un clima adecuado de trabajo					
Utiliza su knowhow técnico y expertise para lograr metas en su unidad					
III.- Adaptación a la Entidad Receptora					
Dirige procesos de trabajo interdependientes alineados a los objetivos estratégicos institucionales					
Se adapta con versatilidad a distintas culturas, contextos y situaciones					
Entiende y se enrola fácilmente en la dinámica institucional.					
Construye redes para resolver problemas actuales.					
Entiende la estructura organizacional y línea de mando, así como la estructura informal, actores influyentes en decisiones.					
EVALUACION DEL INFORME DE GESTION	**Muy por debajo de lo esperado**	**Por debajo de lo esperado**	**Dentro de lo esperado**	**Por encima de lo esperado**	**Muy por encima de lo esperado**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
IV.- Estado situacional					
V.- Acciones Adoptadas					
III.- Aportes exhibidos					

CONCLUSION : SUPERA EL PERIODO DE PRUEBA ☐ NO SUPERA EL PERIODO DE PRUEBA ☐

_____
EVALUADOR-JEFE INMEDIATO

(*) Este Formato debe ser enviado a SERVIR antes del vencimiento del plazo de tres (03) meses computados a partir del inicio de funciones del GERENTE PÚBLICO a los correos electrónicos: kromero@servir.gob.pe y/o acorrales@servir.gob.pe; o vía fax al número (01) 4331013.

Anexo 06 (*)

"Formato de Información sobre infracciones, sanciones y/o hechos relevantes relacionados al comportamiento del Gerente Público"

I. DATOS GENERALES	
Entidad que reporta	:
Nombre del Gerente Público	:
Cargo que ocupa	:
Fecha del Convenio de Asignación	:
Mes que se reporta	:
II. INFORMACIÓN SOBRE INFRACCIONES, SANCIONES O HECHOS RELEVANTES	

Explique detalladamente los hechos ocurridos y las acciones administrativas adoptadas por la Entidad Receptora:
Señale la documentación que sustenta el punto anterior y que se adjunta:
En caso de tratarse de una infracción y/o sanción, ¿ha sido impugnada por el Gerente Público? SI ( ) NO ( )
Si la respuesta es afirmativa, señale el estado de la impugnación:

(*) Este Formato debe ser enviado dentro de los cinco (5) días siguientes de ocurrido el hecho que se reporta a los correos electrónicos: kromero@servir.gob.pe y/o acorrales@servir.gob.pe; o vía fax al número (01) 4331013.

Anexo 07

"Compromisos de la Entidad Receptora para el cumplimiento de los objetivos específicos y metas"

Para el cumplimiento de los objetivos específicos y metas, la **ENTIDADRECEPTORA** se compromete a:

a) *Otorgar recursos logísticos*, que comprenden los insumos necesarios para cumplir con los indicadores de desempeño.

b) *Otorgar apoyo administrativo*, que comprende el apoyo oportuno, eficiente y eficaz de las otras dependencias de la **ENTIDAD RECEPTORA.**

c) *Otorgar recursos financieros*, que supone dotar de disponibilidad presupuestaria para la ejecución de gastos e inversiones que sean necesarios y asegurar su destino exclusivo a estos fines y objetivos, en el marco del presupuesto institucional y las normas sobre el presupuesto general de la República.

d) *Otorgar otros recursos* que sean solicitados por el **GERENTE PÚBLICO** y que resulten claves para su gestión y estrechamente vinculados al cumplimiento de las metas estratégicas formuladas.

e) Recibir al **GERENTE PÚBLICO** asignado por **SERVIR**, emitiendo la resolución de designación correspondiente para el inicio de sus funciones de acuerdo con la fecha prevista en el presente convenio. En el caso que el representante de la **Entidad Receptora** no emita la resolución de designación o de cualquier otra forma impida o dificulte el inicio de funciones del Gerente Público asignado, se desista del requerimiento**,** o, una vez designado, prescinda de sus servicios sin basarse en las causales referidas en los numerales 5.4. y 5.5 del presente Convenio de Asignación y previstas en el artículo 28º del Reglamento, dicha entidad abonará a SERVIR el 30 % de los gastos individualizados del proceso de selección, así como el total de los gastos de la asignación, tales como los correspondientes a pasajes, viáticos, gastos de traslado e instalación, entre otros; sin perjuicio de las responsabilidades que pudieran identificar como parte de sus atribuciones, los órganos de control respectivos.

Del mismo modo, la **Entidad Receptora** o sus representantes asumirán la responsabilidad directa frente al **Gerente Público**, por los perjuicios, lucro cesante o daño emergente que se pudieran derivar del retiro total o parcial de su solicitud de asignación, de su negativa de designación o de la prescindencia de sus

servicios sin cumplir con el presente Convenio de Asignación y/o las disposiciones legales aplicables.

Anexo 08 ***"Cronograma de Evaluación de Desempeño del Gerente Público"***

1. Las Evaluaciones de Desempeño se realizarán anualmente.

2. Los plazos de evaluación serán:

Evaluación del Desempeño		
(1) Primera Evaluación	:	Al año de suscrito el presente Convenio
(2) Segunda Evaluación	:	Al segundo año de suscrito el presente Convenio
(3) Tercera Evaluación	:	Al tercer año de suscrito el presente Convenio

3. Estos plazos solamente podrán ser modificados por acuerdo de las tres partes, debido al caso fortuito o razones de fuerza mayor que no permitan la realización de la evaluación en las fechas inicialmente previstas.

4. **SERVIR** emitirá las medidas complementarias que sean necesarias para evaluar el desempeño del **GERENTE PÚBLICO**.

Anexo 09

"Perfil del Puesto"

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.1. Nombre del Puesto Tipo

1.2. Otras denominaciones referenciales

1.3. Puesto al que Reporta

Gobierno Nacional	**Gobierno Regional**

2. OBJETIVO DEL PUESTO

3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)

1	Formular el Plan Anual de Contrataciones de la institución.
2	Proponer los lineamientos y directivas internas del Sistema de Abastecimiento y de los servicios.
3	Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento de bienes y servicios.
4	Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios de conformidad con la legislación vigente; así como, la coordinación del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas.
5	Elaborar Proyectos de Bases Administrativas para los procesos de contrataciones (Licitaciones o Concursos Públicos)
6	Efectuar las convocatorias e invitaciones y cotizaciones necesarias y asistir técnicamente al Comité de Adjudicaciones en las Licitaciones, Concursos y Adjudicaciones Directas.
7	Coordinar la formulación de especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir, así como la elaboración de directivas, normas y métodos de racionamiento en el uso de bienes y servicios.
8	Coordinar la provisión permanente de información actualizada al órgano central sobre la situación de las adquisiciones de bienes y/o servicios en relación al Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones
9	Controlar los stocks o inventarios.
10	Controlar, administrar, cautelar y registrar el patrimonio, mobiliario e inmobiliario manteniendo actualizado el Inventario Patrimonial.
11	Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Proveedores, Organismo Superior de Contrataciones del Estado-OSCE.

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Universitaria en Pregrado: Especialidades: Administración, Derecho, Economía, Ingeniería Industrial o afines

Grado Académico requerido
- [ ] Bachiller
- [ ] Maestría
- [ ] Doctorado

Otros Estudios requeridos:
- [ ] Especializaciones
- [ ] Diplomados

En contrataciones públicas o gestión logística, en general no menor a 80 horas lectivas.

Título Profesional requerido
- [ ] SI
- [ ] NO

(si tiene maestría, no es indispensable el título profesional)

Colegiatura requerida
- [ ] SI
- [ ] NO

Principales temas que debe conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:

5.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos siguientes o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):
- [ ] Analista
- [ ] Coordinador/Supervisor
- [ ] Jefe de área
- [ ] Jefe de departamento
- [ ] Gerencia o similar
- [ ] Director

B. Años de experiencia profesional general (desde la obtención del grado de bachiller)
- [ ] Desde 5 años a 8 años
- [ ] Más de 8 años

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)
- [ ] Desde 2 años a 4 años
- [ ] Más de 4 años

D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditada en los últimos 6 años)
- [ ] Desde 2 años a 3 años
- [ ] Más de 3 años

E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

Experiencia jefatural en temas de abastecimientos, logística, control patrimonial y compras. Experiencia como miembro de comités especiales.

5.3. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Herramientas Informáticas

	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado

Otros (especificar)

B. Idiomas

	Hablado	Escrito	Leído

6. OTROS REQUISITOS

7. Competencias Críticas

Orientación a resultados

Diálogo efectivo y articulador

Relación con su entorno

Tolerancia y flexibilidad

Liderazgo Catalizador

Sentido de urgencia

8. Competencias Específicas

Planificación y Organización

Construcción de Relaciones

Orientación al Cliente Interno

Anexo 10

"*Diagnóstico Situacional*"

1. **Introducción**

2. **Contexto**
   a. Marco normativo
   b. Funciones y su alineamiento con la misión y objetivos estratégicos de la Entidad
   c. Programas, proyectos y actividades del área a su cargo

3. **Estado actual del área**
   a. Recursos con los que cuenta (personal a cargo, presupuesto, infraestructura, equipamiento,etc.)
   b. Nivel de desempeño del área o línea de base hasta antes del inicio de funciones del GP (en base al POI, documento de gestión interno, SIAF, SEACE, etc.)
   c. Nivel de articulación: (i) Interna (relación con las otras áreas) y (ii) externa (a nivel interinstitucional)

4. **Identificación justificada de necesidades de recursos para la gestión y/o fortalecimiento del área**

5. **Otros aspectos relevantes**

6. **Conclusiones**

7. **Propuestas / Recomendaciones priorizadas**

Anexo N°4

GUÍA DE EVALUACIÓN – PERÍODO DE PRUEBA

PROCEDIMIENTO:

1. La Entidad Receptora tiene en cuenta el informe de diagnóstico que elabora el Gerente Público al cumplimiento del primer mes de funciones.

2. La Entidad Receptora solicita al Gerente Público un informe sobre su gestión que contenga los siguientes ítems (se recomienda solicitarlo quince días antes del vencimiento del periodo de prueba):

I.- Estado situacional

- Unidades o equipos de trabajo a su cargo
- Presupuesto que maneja el área a su cargo
- Estado de la ejecución de las actividades programadas
- Situaciones críticas que se deben revertir a corto plazo
- Actividades que debe desarrollar como prioridad
- Identificación de áreas interdependientes y personal clave dentro de las mismas
- Otros temas relevantes

II.- Acciones Adoptadas

- Acciones implementadas desde la asunción del cargo

III.- Aportes exhibidos

- Propuestas de trabajo
- Planes de trabajo
- Reformulación de procesos y otras herramientas de gestión
- Otros logros y aportes

3. Considerando el informe presentado por el Gerente Público, el Jefe inmediato del mismo lo evalúa utilizando el formato establecido, en función de los criterios de evaluación siguientes:

I.- Cumplimiento de Funciones

- Conoce y se compromete con la misión de su puesto
- Cumple las funciones y responsabilidades clave del puesto
- Demuestra conocimiento técnico de su especialidad, genera confianza y credibilidad en su ámbito técnico.

II.- Adaptación al Puesto Asignado

- Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera eficiente y efectiva.
- Cumple las políticas y normas, orienta y realiza su trabajo en base a principios y valores.
- Establece mecanismos de control y/o preventivos que permiten tomar medidas efectivas e inmediatas.
- Se preocupa por conocer y motivar a su equipo de trabajo, manteniendo un clima adecuado de trabajo.
- Utiliza su knowhow técnico y expertise para lograr metas en su unidad

III.- Adaptación a la Entidad Receptora

- Dirige procesos de trabajo interdependientes alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- Se adapta con versatilidad a distintas culturas, contextos y situaciones.
- Entiende y se enrola fácilmente en la dinámica institucional.
- Construye redes para resolver problemas actuales.
- Entiende la estructura organizacional y línea de mando, así como la estructura informal, actores influyentes en decisiones.

4. El Titular de la Entidad valida la evaluación efectuada por el Jefe Inmediato del Gerente Público y la remite a SERVIR.

Anexo N°5

FORMATO DE INFORME

EVALUACION DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL CONVENIO DE ASIGNACION DE LOS GERENTES PUBLICOS

INFORME NRO

Institución de destino:	Gerente Público:
Cargo:	Fecha de inicio de funciones:

1.- ANTECEDENTES (Respecto de la institución de destino: Nombre Presidente Regional, otros GGPP en la institución, etc.)

2.- Reporte del cumplimiento de los indicadores

Indicador	**Porcentaje de avance solicitado según convenio a la fecha de supervisión**	**Cumplió con el indicador: Si/No**	**% de avance**	**Observaciones/ comentarios/ documentos de sustento del GGPP respecto al indicador**	**Observaciones por parte del evaluador**
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Cuadro Resumen

Según convenio	N° de indicadores	N° de Indicadores Cumplidos	% de avance	Observaciones

3.- Conclusiones iníciales en torno a la información levantada y el trabajo realizado con los GGPP

4.- Recomendaciones (gestión del Gerente Público)

Anexo N°5

Despliegue de la Difusión

PÚBLICO OBJETIVO	ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN
Instituciones	✓ Eventos con los gestores de Recursos Humanos de las instituciones para que conozcan cómo se pueden apoyar en SERVIR. ✓ Eventos con los Gerentes Generales para mostrar logros en las áreas funcionales que han sido gestionadas por Gerentes Públicos.
Instituciones Influyentes PCM/ MEF /MTPE	✓ Reuniones de trabajo con personas clave de las instituciones influyentes para informar logros de la gestión de los Gerentes Públicos y que den respaldo al Cuerpo que los integra, según su competencia: político, económico y de promoción del trabajo.
Público	✓ Eventos convocando líderes de opinión. El trabajo de SERVIR, en lo que respecta al Cuerpo de Gerentes Públicos, será mejor apreciado en la medida que la opinión pública, a través de sus líderes, hablen de las diferencias favorables que se advierten en la gestión de las instituciones con la participación de los gerentes públicos. ✓ Publicidad asociada a destacar la imagen institucional, que relacione logros y gestión de los profesionales de Cuerpo de Gerentes Públicos.

Actualización de la página Web: La página Web de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR debe tener un responsable de mantener actualizada la ventana de información sobre el Cuerpo de Gerentes. Asimismo, como parte del proceso de transparencia, continuar con la publicación de la normativa elaborada para cada proceso.

Participación en redes sociales virtuales: Se puede incrementar cobertura a través de las redes sociales y profesionales (linked in, facebook, twitter, etc.) para posicionar el esfuerzo de la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos con marketing virtual.

Boletín Informativo virtual: Utilizar este medio para comunicar los hitos y avances del proceso que desarrolla SERVIR.

Prensa y televisión: deben estar adaptadas al lenguaje de los medios de comunicación, utilizando titulares, subtítulos, organizando la información según su importancia, utilizando herramientas visuales (gráficos, fotografías, etc.) y ofreciendo datos para tratar de atraer la atención, ofreciendo información relevante y comprensible. Si es posible, se recomienda hablar directamente con el periodista para asegurar que efectivamente la nota va a aparecer en los medios de comunicación.

Organización de eventos: Para garantizar la efectividad de los mismos, la realización de los eventos debe estar a cargo de especialistas en planificarlos, producirlos, montarlos, ejecutarlos y luego presentar la evaluación del evento. Las empresas a cargo deben ser capaces de plantear fórmulas novedosas que atiendan los objetivos de SERVIR.