



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil



MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS DEL SERVICIO CIVIL PERUANO

Esta publicación se entrega vía virtual

MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS DEL SERVICIO CIVIL PERUANO



www.servir.gob.pe



/SERVIRPERU



@SERVIR_PERU



ServirTV PERU

© Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10

Jesús María, Lima, Perú

Teléfono: (051) 206-3370

Correo electrónico: info@servir.gob.pe

Dirección URL: www.servir.gob.pe

Primera edición, agosto 2016

Elaboración de contenidos:

Alexander Carranza Michaud

Andrés Corrales Angulo

Carlos Mesías Reyes

Editado por:

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

SERVIR fomenta el uso, reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a SERVIR como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que SERVIR apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Agosto 2016

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	07
PRESENTACIÓN	09
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1. Antecedentes	13
I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PERUANA	17
1. Organización de las entidades públicas	17
1.1 Estructura orgánica de las entidades públicas	19
2. Descripción de la dirección pública peruana	21
3. Problemática identificada respecto de la dirección pública peruana	24
II. MARCO CONCEPTUAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA	32
1. La dirección pública	32
2. Enfoques de la función directiva pública	33
3. La función directiva pública: modelo gerencial	35
4. Ámbitos de gestión de la función directiva pública	39
4.1. Gestión del entorno político	39
4.2. Gestión estratégica	40
4.3. Gestión operativa	41
5. El enfoque por competencias	42
6. Meritocracia y control de la corrupción	45
7. Concepto de directivo público	46
8. Objetivos de la reforma del servicio civil en el grupo de directivos públicos	47
9. Elementos constitutivos del modelo del grupo de directivos públicos	47
III. DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN GENERAL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS	52
1. Introducción	52
2. Dimensionamiento del grupo de directivos públicos.....	53
2.1. La frontera entre los funcionarios públicos, los directivos públicos y los servidores civiles de carrera	53
2.2. La Dirección Pública Superior (DPS)	58
2.3. Servidores de confianza en puestos directivos	61
3. La familia de puestos dirección institucional	61
3.1. Familia de puestos	61
3.2. Roles	62
IV. DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN EN DIRECTIVOS PÚBLICOS	70
1. Perfiles de puestos tipo: elementos, funciones, requisitos y competencias	70
V. DE LA GESTIÓN DEL EMPLEO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS	75
1. Gestión de la incorporación	75
1.1. Selección	76

ÍNDICE

1.2. Vinculación	78
1.3. Inducción	78
1.4. Periodo de prueba	79
2. Administración de las personas	79
2.1. Desplazamiento	79
2.2. Movilidad	80
2.3. Procedimientos disciplinarios	80
2.4. Desvinculación	81
VI. DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS	83
1. Capacitación	83
VII. DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS	86
1. Planificación	87
2. Establecimiento de metas y compromisos	87
3. Seguimiento	88
4. Evaluación del desempeño	88
5. Retroalimentación	88
VIII. ESTRATEGIA DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS	89
1. Estrategia de monitoreo y acompañamiento de directivos públicos	89
IX. DE LA COMPENSACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS	92
CONCLUSIONES	95
ANEXO Nº 01: GLOSARIO DE TÉRMINOS	97
ANEXO Nº 02: SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	112
BIBLIOGRAFÍA	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO Nº1: Índice de Desarrollo del Servicio Civil - BID (2004 - 2015)	15
GRÁFICO Nº2: Esquema de organigrama de una entidad pública	19
GRÁFICO Nº3: Total de puestos jefaturales: Gobierno Nacional y gobiernos regionales	21
GRÁFICO Nº4: Total de puestos jefaturales por nivel organizacional	22
GRÁFICO Nº5: Total de puestos jefaturales por función del puesto	22
GRÁFICO Nº6: Estimado de puestos jefaturales por grupos de entidades	23
GRÁFICO Nº7: Cantidad de puestos jefaturales por sector	23
GRÁFICO Nº8: Diagnóstico del servicio civil	26
GRÁFICO Nº9: Índice de mérito	27
GRÁFICO Nº10: Mérito y flexibilidad en América Latina	28
GRÁFICO Nº11: Consistencia directiva	29
GRÁFICO Nº12: Estrategia de gestión del grupo de directivos públicos	31
GRÁFICO Nº13: Correlación entre control de la corrupción y reclutamiento meritocrático	45
GRÁFICO Nº14: Estructura del servicio civil	53
GRÁFICO Nº15: Distribución de funcionarios, directivos y servidores de carrera titulares de unidades orgánicas	58
GRÁFICO Nº16: Estimado de puestos DPS con respecto del grupo de directivos públicos	60
GRÁFICO Nº17: Estimado de puestos DPS por nivel de gobierno	60
GRÁFICO Nº18: Organización de puestos del régimen del servicio civil	61
GRÁFICO Nº19: Visión convencional de la dirección pública	62
GRÁFICO Nº20: Visión integral de la dirección pública	63
GRÁFICO Nº21: Estimado de directivos públicos por rol en el Gobierno Nacional	68
GRÁFICO Nº22: Estimado de directivos públicos por rol en los gobiernos regionales	69
GRÁFICO Nº23: Gestión de la capacitación en directivos públicos	84
GRÁFICO Nº24: Etapas del ciclo de gestión del rendimiento	87
GRÁFICO Nº25: Estrategia de monitoreo, acompañamiento y evaluación de gerentes públicos	89
GRÁFICO Nº26: Proceso para la elaboración de líneas de base	91
GRÁFICO Nº27: Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

TABLA Nº1: Clasificación de entidades públicas del Gobierno Nacional según la estructura orgánica del Estado	18
TABLA Nº2: Modelo gerencial de la función directiva pública	34
TABLA Nº3: Mecanismos de resistencia a sistemas de servicio civil	37
TABLA Nº4: Definiciones de competencias	43
TABLA Nº5: Funcionarios públicos del régimen del servicio civil	54
TABLA Nº6: Justificación del corte en el límite entre los directivos públicos y los servidores civiles de carrera	55
TABLA Nº7: Tabla para la determinación de puestos del grupo de directivos públicos para el Gobierno Nacional	56
TABLA Nº8: Tabla para la determinación de puestos del grupo de directivos públicos para gobiernos regionales y la Municipalidad Metropolitana de Lima	57
TABLA Nº9: Estimado de puestos de funcionarios públicos, directivos y servidores de carrera titulares de unidades orgánicas por nivel de gobierno	58
TABLA Nº10: Dirección Pública Superior en otros países	59
TABLA Nº11: Puestos que pertenecen a la Dirección Pública Superior (DPS)	59
TABLA Nº12: Estimado de puestos de la Dirección Pública Superior	60
TABLA Nº13: Semejanzas y diferencias entre los funcionarios públicos y los directivos político-estratégicos	65
TABLA Nº14: Semejanzas y diferencias entre los directivos operativo-estratégicos y los ejecutivos de carrera	66
TABLA Nº15: Tabla para la determinación de roles de la familia dirección institucional para el Gobierno Nacional	67
TABLA Nº16: Tabla para la determinación de roles de la familia dirección institucional para gobiernos regionales y la Municipalidad Metropolitana de Lima	68
TABLA Nº17: Elementos de los perfiles de puesto de la familia dirección institucional	71
TABLA Nº18: Número de puestos tipo por rol	72
TABLA Nº19: Nomenclatura de los nombres de los puestos de directivos públicos	74
TABLA Nº20: Segmentación de la dirección pública para efectos de las estrategias de monitoreo y acompañamiento	90

PRESENTACIÓN

Con la finalidad de contar con un referente conceptual y de gestión sobre el grupo de directivos públicos del nuevo servicio civil peruano, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha elaborado el documento que hoy se presenta y en el que se plasman las grandes líneas del modelo de dirección pública del nuevo régimen del servicio civil y los lineamientos de política pública para la implementación del servicio civil profesional en la capa directiva del Estado, la cual tiene un importante impacto en la gestión de toda la Administración Pública de los tres niveles de gobierno.

El modelo de gestión, dirigido a autoridades, profesionales de la gestión pública y ciudadanía en general, se encuentra en consonancia con las tendencias internacionales sobre dirección pública profesional de países con sistemas de servicio civil desarrollado, tales como el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá y Chile. Asimismo, este modelo responde a la situación actual de la dirección pública en nuestro país y se encuentra alineado con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y los enfoques de generación de valor para los ciudadanos.

Con la implementación de este modelo, se busca contar con un servicio civil profesional en el grupo directivo, entendido este, tal como lo señala la Carta Iberoamericana de la Función Pública, como aquel en el que la generalidad de los directivos públicos cuenten con los atributos de mérito, vocación de servicio, capacidad, eficacia, honestidad, responsabilidad y adhesión a los valores democráticos.

Este documento, en su versión final, ha considerado los aportes recibidos al Documento de Trabajo N°1-2015, “Marco conceptual del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano”, así como los recibidos en los foros y talleres de discusión realizados por SERVIR durante el año 2015.

Finalmente, debemos reconocer el trabajo de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública y del equipo de Gestión de Proyectos e Innovación responsable de llevar a buen puerto esta iniciativa: Andrés Corrales Angulo, Alexander Carranza Michaud, Carlos Mesías Reyes, Margarita Cabrera Blume, Andrés Yáñez Cárdenas, Juan Ortiz Fernández, Antonio Gutiérrez San Martín, Irael Cabrera Calle, César Jiménez Alegría y Sebastián García Acosta.

RESUMEN EJECUTIVO

La reforma del servicio civil tiene por objetivo profesionalizar el servicio civil peruano en favor de mejores servicios públicos para la ciudadanía. La materialización de dicho objetivo implica una transformación integral del servicio civil, que mejore la gestión de las personas en el Estado, así como los procesos de generación de bienes y servicios públicos que se realizan en las entidades públicas pensando en la ciudadanía.

Entre los múltiples desafíos que esta reforma implica, se encuentra el desarrollo de la dirección pública que nuestro país necesita. Dotar de directivos públicos capaces de generar resultados concretos que impacten en los ciudadanos y las ciudadanas es una tarea fundamental que debe ser sostenida en el tiempo y que irá mejorando el desempeño del Estado. Para ello, es indispensable discutir las bases conceptuales sobre las cuales se sostendrá el nuevo grupo de directivos públicos, producto de la implementación de la reforma.

El documento inicia con una descripción de la “dirección pública” peruana actual, compuesta por los puestos jefaturales de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados. No implica necesariamente que todos estos puestos sean puestos del grupo de directivos públicos del régimen del servicio civil, pero sí representan el punto de partida desde el cual se elaboran las políticas presentes en este modelo de gestión. La cantidad total de estos puestos (puestos jefaturales) asciende a 6 831 puestos en el nivel nacional y 4 172 en el nivel regional. La gran mayoría se encuentra en el segundo y tercer nivel organizacional. Los sectores que más puestos jefaturales tienen son el sector educación, salud y economía y finanzas, en este último caso especialmente por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Dentro de la actual dirección pública peruana, se pueden encontrar características propias de un modelo directivo “politizado”, en el cual el acceso a la mayoría de puestos está limitado únicamente a la confianza política. Más del setenta por ciento de los puestos jefaturales es designado por confianza, en los que no existe la selección y promoción basadas en el mérito, y la evaluación del desempeño está

ligada sobre todo con la lealtad a sus superiores. No existe seguridad en el empleo, se propician las relaciones clientelares y, en algunos casos, actos de corrupción.

Precisamente, el problema central que aqueja a la dirección pública es su carácter “politizado”. Por ello, se propone un modelo de función directiva profesional de corte gerencial. Este modelo se rige por principios de eficiencia, eficacia, responsabilidad por resultados y creación de valor público, en el que el acceso se realiza sobre principios de mérito, que cuentan con un espacio de independencia para la toma de decisiones y son evaluados en función de sus resultados.

Una dirección pública profesional tiene en cuenta una visión integral de la función directiva, en la que un directivo desarrolle tres tipos de gestión: la gestión del entorno político (con la finalidad de conseguir legitimidad y apoyo para lograr resultados de gestión), la gestión estratégica y la gestión operativa.

Asimismo, requiere que los directivos públicos se caractericen por poseer determinadas competencias, entendiéndose por estas al conjunto de comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, que involucra de forma integrada conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización. Las competencias que este modelo ha previsto para los directivos públicos son vocación de servicio, orientación a resultados, trabajo en equipo (estas tres competencias transversales a todos los servidores civiles) y liderazgo, articulación con el entorno político, visión estratégica y capacidad de gestión (identificadas para directivos públicos). La introducción de la gestión por competencias tiene una importante aplicación, especialmente en los concursos de selección, el desarrollo de capacidades y la gestión del rendimiento de directivos públicos.

Un objetivo central frente al grupo de directivos públicos es institucionalizar y profesionalizar la función directiva pública basada en principios de creación de valor público,

responsabilidad por resultados y racionalidad económica.

En ese sentido, se identificaron tres tipos de dirección pública, los cuales constituyen los roles de la familia de puestos de la dirección institucional: la dirección político-estratégica, la dirección estratégica y la dirección operativo-estratégica. Asimismo, se identificó, dentro del grupo de directivos públicos, el segmento Dirección Pública Superior, entendido como el conjunto de puestos directivos que realicen funciones de mayor complejidad y responsabilidad dentro del Estado.

Dentro del modelo de directivos públicos, se pueden mencionar los siguientes elementos: una visión integral de la función directiva, rectoría y conducción del grupo de directivos públicos por parte de SERVIR, limitación de los puestos directivos de confianza, tendencia hacia la producción de directivos generalistas con ciertos equilibrios, gestión por competencias, desarrollo de una Dirección Pública Superior, elaboración de perfiles de directivos públicos, sistema abierto de reclutamiento, sistema de empleo, selección a cargo de las entidades, promoción de la movilidad, evaluación de metas e indicadores y cese por razones distintas al retiro de confianza.

Del mismo modo, este documento presenta las características propias de los directivos públicos que los diferencian de los otros grupos del régimen del servicio civil, tanto del estamento superior (funcionarios públicos), como de los servidores civiles de carrera. Se calcula que la composición del grupo de directivos públicos asciende a un número aproximado de 4 493¹ puestos. De estos puestos directivos, 2 616 corresponden al Gobierno Nacional y 1 877 corresponden a gobiernos regionales.

Para la versión final del presente modelo de gestión, se han considerado los comentarios recibidos por escrito, en eventos académicos de discusión y en talleres a partir de la presentación del Documento de Trabajo N°1-2015, “Marco conceptual del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano”.

¹ El número estimado de directivos públicos puede variar en función de las excepciones que sean aprobadas por SERVIR.

INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos a destacar en la implementación de la reforma del servicio civil peruano es el diseño e implementación del grupo de directivos públicos, el cual se encuentra situado entre el grupo de funcionarios públicos (políticos y alta dirección de las entidades) y el grupo de servidores de carrera. El diseño e implementación del grupo de directivos públicos del Estado responde a un modelo de gestión que procura profesionalizar la función directiva. El referido modelo, al igual que los modelos de función directiva más desarrollados del mundo, es de corte gerencial, basado en la preponderancia del mérito, la creación de valor público y la gestión por competencias, que se inscribe en la actual reforma del servicio civil peruano, así como en los retos y desafíos que tenemos como país con miras al Bicentenario de la República².

Los objetivos, las estrategias y las características del modelo de gestión directiva han capitalizado la experiencia de SERVIR en la conducción del Cuerpo de Gerentes Públicos desde su creación y puesta en marcha hace siete años, que a su vez ha servido de base para la regulación del grupo de directivos públicos en la Ley del Servicio Civil y su reglamento general. Asimismo, el modelo de gestión se encuentra alineado con las tendencias y desarrollo de cuerpos directivos en otros países más avanzados en esta materia, particularmente, en aquellos países que son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y con los estándares internacionales establecidos por la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Esta redefinición de la dirección pública tiene por objetivo institucionalizar y profesionalizar una función directiva gerencial en el Estado peruano, basada en los conceptos de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad

² El eje estratégico 3: Estado y Gobernabilidad del Plan Bicentenario considera entre sus lineamientos de política para la Reforma del Estado lo siguiente:

“1. Reformar la administración del Estado para mejorar su capacidad de gestión en los niveles nacional, regional y local, asegurando su presencia en todo el territorio del país e incrementando la cobertura, eficiencia y calidad de sus servicios y la celeridad en la atención de trámites; y 2. Revalorar y fortalecer la carrera pública promoviendo el alto rendimiento profesional sustentado en competencias técnicas y personales con solvencia moral, mediante el establecimiento de un nuevo servicio civil y una gerencia pública meritocrática eficiente y con vocación de servicio.” (CEPLAN, 2011, p. 122).

económica³. El desarrollo de estos conceptos se inspira en ejes centrales de la reforma del servicio civil, como la meritocracia y el enfoque en la ciudadanía.

El documento que contiene el modelo de gestión consta de nueve apartados: en el primero de ellos se mostrará la situación de la dirección pública en el Perú. En la segunda parte se desarrolla el marco conceptual de la función directiva pública. Seguidamente, se presenta la organización general del grupo de directivos públicos y la organización del trabajo en el grupo de directivos públicos. Luego, se detalla la incorporación de estos al nuevo régimen del servicio civil. El sexto apartado corresponde a la capacitación y el desarrollo. Seguidamente, se presenta la gestión del rendimiento en el grupo de directivos públicos y, posteriormente, se exponen las estrategias de monitoreo y acompañamiento a los directivos públicos. Finalmente, se presentan los aspectos generales de la compensación en este grupo.

De este modo, el presente documento tiene por objetivo constituirse en un referente conceptual y de gestión para el desarrollo de la dirección pública en el país, promoviendo la reflexión sobre la función directiva y sus elementos, plasmando los lineamientos de política pública a implementar para contar con un grupo directivo profesionalizado en el Estado.

1. Antecedentes:

Desde hace varias décadas, tanto en el país como en la región, se presentan extensos debates y reflexiones acerca de la eficiencia y la eficacia de las entidades públicas para resolver los problemas que afectan a la ciudadanía.

Para hacer frente a estos problemas, en nuestro país se han desarrollado distintos intentos de reforma con resultados parciales o inconexos, entre los que destaca la creación de las llamadas “islas de eficiencia” en la Administración Pública.

Posteriormente, al primer Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil del Banco Interamericano de Desarrollo (Iacoviello, M. 2005), en el cual los índices de nuestro país en la materia eran bastante pobres, entró en vigencia la Ley Marco del Empleo Público, la cual no contó

con normativa complementaria de desarrollo, razón por la que se dificultó su implementación.

Años después, en el marco del proceso de implementación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, el Congreso de la República concedió facultades legislativas al Poder Ejecutivo en distintas áreas, entre ellas, la de modernización del Estado. Se vio, en este escenario, una ventana de oportunidad para proponer una reforma que pudiese generar un cambio significativo en relación con la debilidad institucional de nuestro servicio civil y que pudiera tener viabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. La asesoría de un equipo de consultores y la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fueron clave para la discusión de alternativas distintas y más realistas a las propuestas anteriormente planteadas.

En este contexto se propuso una reforma de corte incremental que pudiera habilitar reformas futuras que complementaran las iniciales. Por ello, se puso en marcha una agenda mínima de medidas de política concretas e innovadoras distintas de las emprendidas en el pasado. Disminuyendo los costos políticos y económicos que implicaba reformar la Administración Pública en su conjunto y conscientes de la falta de capacidades institucionales disponibles en ese momento, estas medidas buscaron una solución alternativa que pudiera impulsar el inicio de una eficiente gestión de los recursos humanos en el Estado.

Así, en el año 2008 se inició en el Perú una de las reformas de Estado más importantes en el marco de la modernización de la Administración Pública: la reforma del servicio civil, la cual se origina a partir de la aprobación de tres decretos legislativos: el Decreto Legislativo N° 1023, que crea al ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR) y al Tribunal del Servicio Civil; el Decreto Legislativo N° 1024, que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos; y el Decreto Legislativo N° 1025, que dicta Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), como organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del

³ El concepto de racionalidad económica utilizado en el presente documento se refiere a seleccionar entre diferentes alternativas de objetos económicos (necesidades-recursos) con base en un análisis de costo-beneficio.

Consejo de Ministros y ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, tiene la responsabilidad de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado respecto del servicio civil. En ese sentido, planifica y formula las políticas nacionales del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en materia de planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas y sociales.

Con la creación de SERVIR y del Cuerpo de Gerentes Públicos se inicia la tarea de validar un modelo de gestión directiva a partir del diseño e implementación del cuerpo, al mismo tiempo que un grupo de gerentes seleccionados meritocráticamente son asignados a diversas entidades públicas de los tres niveles de gobierno, con la meta de mejorar la gestión pública en sus entidades de destino. En el año 2011, al volver a efectuarse el Diagnóstico Institucional del Sistema del Servicio Civil peruano por parte del BID, se evidenciaron avances significativos en la materia: las puntuaciones de todos los indicadores del Índice de Desarrollo Burocrático se duplican⁴.

Cinco años después y a iniciativa del Poder Ejecutivo, el Congreso de la República aprobó la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, publicada el 4 de julio del 2013. Dicha ley establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. La finalidad de la ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, promoviendo el desarrollo de las personas que lo integran.

El 13 de junio del 2014 se aprobaron los reglamentos de la Ley N° 30057: el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM); el Reglamento del

Régimen Especial para Gobiernos Locales (Decreto Supremo N° 041-2014-PCM); y el Reglamento de Compensaciones de la Ley del Servicio Civil (Decreto Supremo N° 138-2014-EF).

La Ley del Servicio Civil y sus reglamentos promueven un servicio civil basado en el mérito, la igualdad de oportunidades y el aseguramiento de la calidad de los servicios del Estado en beneficio de la ciudadanía de la siguiente manera:

- a) Por un lado, el mérito busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades. En consecuencia, el mérito es el fundamento primigenio en el cual se basan los procesos de selección, políticas de progresión en la carrera y evaluación de desempeño, así como en la gestión de la capacitación, gestión del rendimiento y la permanencia en el servicio civil.
- b) Asimismo, la igualdad de oportunidades en el servicio civil es esencial para la incorporación y progresión de los servidores. Implica que cualquier persona interesada en un puesto en una entidad pública, en el caso de la incorporación, y cualquier servidor civil de carrera, en el caso de la progresión, puede postular en igualdad de condiciones en los procesos de selección y progresión, siempre que cumpla con las condiciones generales para la postulación y los requisitos del perfil del puesto vacante.
- c) Por otra parte, el servicio civil se orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas institucionales que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios que el Estado brinda a la ciudadanía.

Sobre estas bases, el nuevo régimen del servicio civil inicia su proceso de implementación con la finalidad de que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten servicios de calidad a la ciudadanía, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran. Para lograr ello, el 27 de setiembre del 2013 se aprobaron los lineamientos para el tránsito de las

⁴ Para mayor información, veáse IACOVIELLO (2011). *Diagnóstico institucional de sistemas del servicio civil*.

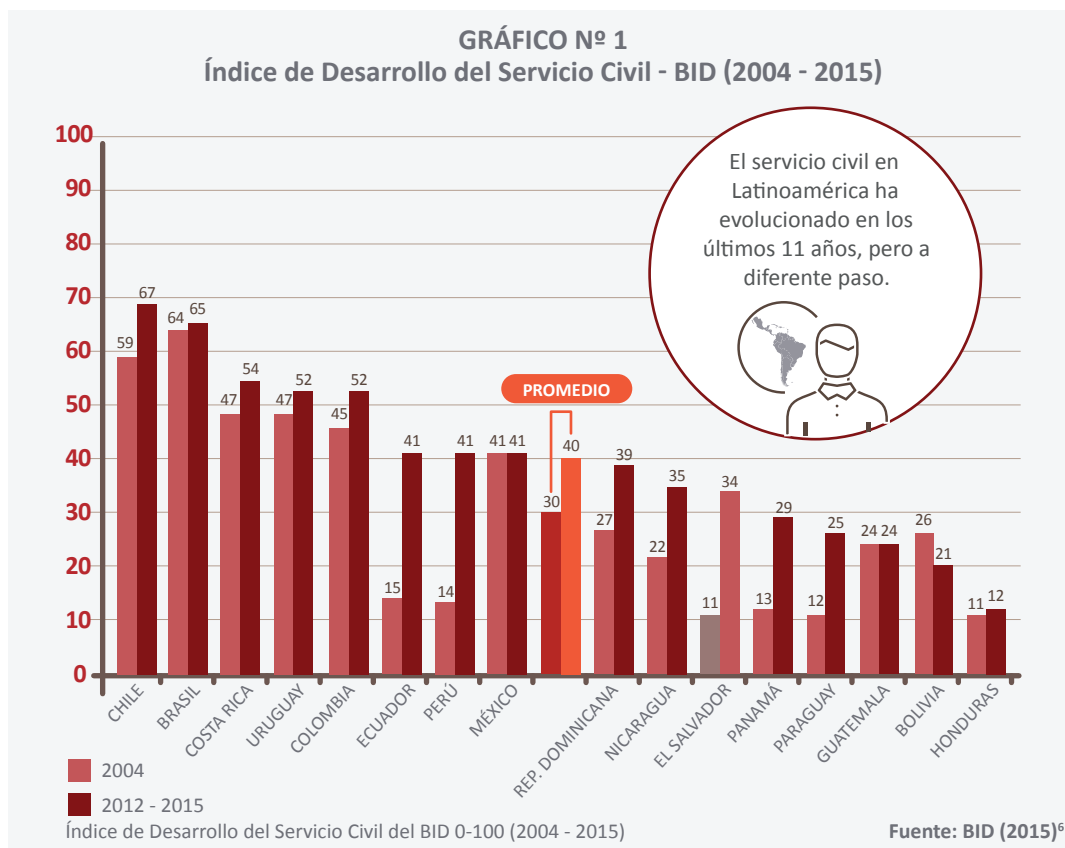
“En una escala del 0 al 100, todos los indicadores duplican su puntuación. Si bien aún nos encontramos lejos de contar con altos estándares de desarrollo burocrático, el avance es significativo. Los indicadores usados son mérito, consistencia estructural, capacidad funcional, eficiencia y capacidad integradora.” (SERVIR. 2015,p. 12).

entidades públicas al régimen del servicio civil. De esta manera, las entidades públicas deberán pasar al nuevo régimen del servicio civil de manera progresiva en un plazo máximo de seis años. Este proceso consta de cuatro etapas consecutivas: la preparación de la entidad para el tránsito, un análisis situacional de esta, la mejora interna de la entidad y la implementación del nuevo régimen del servicio civil a través de los concursos públicos.

Mediante dicha implementación, se busca la profesionalización del servicio civil con el fin de obtener mayores niveles de eficacia y eficiencia en la producción de bienes y servicios públicos. En este horizonte es clave el papel del grupo de directivos públicos del nuevo régimen⁵, ya que ellos dirigen, bajo la orientación estratégica de los funcionarios públicos de la entidad, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se proveen bienes y servicios públicos. Asimismo, velan por el logro de los objetivos asignados, supervisan el logro de metas y gestionan el desarrollo de los servidores civiles bajo su

responsabilidad, siendo un motor particularmente importante para mejorar el desempeño de la Administración Pública. Actualmente, la experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos, como avanzada a la profesionalización del grupo de directivos públicos, ha servido para validar un modelo de gestión directiva desde la práctica, experiencia de la cual se han obtenido aprendizajes significativos que sirven como insumo para la articulación de los elementos del presente modelo.

Recientemente, en el año 2015, el BID ha vuelto a realizar el diagnóstico institucional del servicio civil peruano, en el que puede notarse un avance significativo en comparación con los resultados del 2011. En el año 2004, el Perú obtuvo apenas 14 puntos sobre 100 en el índice de desarrollo del servicio civil del BID, entre los tres últimos países de la tabla. En el 2011 el Perú obtuvo 29 puntos en dicho índice. Este año el resultado ha sido de 41 puntos, es decir, un incremento de 27 puntos en 11 años. De este modo, el Perú pasa por primera vez la puntuación promedio en América Latina y se convierte en una experiencia destacada de desarrollo de servicio civil en la región.



⁵ La Carta Iberoamericana de la Función Pública se refiere al “protagonismo de los directivos públicos” (CLAD, 2003, p. 9).

⁶ Disponible en:

<https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/-ndice-de-Desarrollo-del-Servicio-Civil/ujmw-6ihh/data>.

Todo lo señalado anteriormente muestra un interés del Estado peruano por mejorar la gestión de los recursos humanos con los que cuenta y se enmarca en un contexto favorable para este tipo de reformas, alineado al interés del país de participar en foros y organizaciones internacionales que permitan propiciar un mayor desarrollo socioeconómico en beneficio de la ciudadanía. En esta línea, el Perú está dando pasos con miras a su incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el marco del Programa País.

A través de SERVIR, el Estado peruano se encuentra trabajando en el alineamiento de la gestión de los recursos humanos con los mejores estándares internacionales, con la

finalidad de incrementar la legitimidad de la institucionalidad pública y proporcionar bienes y servicios de calidad a los ciudadanos. Teniendo en cuenta las reformas de sistemas de servicio civil en los países miembros de la OCDE, resulta crucial la articulación de un modelo de función directiva profesional en el marco de la reforma del servicio civil peruano. El desarrollo del grupo de directivos públicos, entonces, se torna prioritario para la consecución de resultados valiosos en el marco de la reforma del servicio civil.

Con estos antecedentes, a continuación, se presenta la situación actual de la dirección pública peruana.

I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PERUANA

1. Organización de las entidades públicas

Para describir la situación actual de la capa directiva es necesario hacer referencia previa a algunos conceptos de la organización del Estado y las entidades públicas que lo conforman.

El Estado peruano se organiza en tres niveles de gobierno: nacional, regional y local. El Gobierno Nacional se organiza en tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y organismos constitucionalmente autónomos. A continuación, se realiza una breve descripción de la agrupación de entidades públicas del Gobierno Nacional según la estructura del Estado, la cual será de utilidad para identificar los límites del grupo de directivos públicos con respecto a los otros grupos del régimen del servicio civil.

TABLA Nº 1
Clasificación de entidades públicas del Gobierno Nacional
según la estructura orgánica del Estado⁷

Gobierno Nacional	
Poder Ejecutivo	
Ministerios	Son entidades públicas del Poder Ejecutivo que comprenden uno o más sectores. Diseñan, establecen, ejecutan y supervisan las políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto a ellas.
Organismos públicos ejecutores	Se crean cuando la magnitud de las operaciones de una entidad es significativa o cuando se requiere brindar servicios específicos.
Organismos técnico especializados	Se crean por excepción y su existencia se debe a la necesidad de planificar y supervisar, o ejecutar y controlar políticas de Estado de largo plazo, de carácter multisectorial o intergubernamental, que requieren un alto grado de independencia funcional.
Organismos reguladores	Se crean con la finalidad de actuar en ámbitos especializados de regulación de mercados o para garantizar el adecuado funcionamiento de mercados no regulados, asegurando cobertura de atención en todo el territorio nacional.
Programas	Son estructuras funcionales creadas para atender un problema o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen.
Proyectos especiales	Son un conjunto de actividades de carácter temporal orientadas a alcanzar uno o varios objetivos en un periodo limitado de tiempo a través una metodología definida.
Entidades administradoras de fondos intangibles	Tienen por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.
Entes rectores de sistemas administrativos	Los entes rectores son definidos como aquellas autoridades técnico-normativas a nivel nacional que están a cargo de un sistema administrativo y que dictan las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito.
Empresas del Estado	Estas tienen que haber sido expresamente autorizadas mediante ley ordinaria, en el marco de una economía social de mercado, conforme a lo establecido en la Constitución Política del Perú. Las empresas del Estado no se encuentran dentro del régimen del servicio civil.
<i>Poder Legislativo</i>	El Poder Legislativo está constituido por el Congreso de la República. Este se define como el órgano representativo de la nación, encargado de realizar las funciones legislativas, de control político y las demás que establece la Constitución.
<i>Poder Judicial</i>	Tiene como potestad exclusiva la administración de justicia a través de sus órganos institucionales.
<i>Organismos constitucionalmente autónomos</i>	Son organismos que cuentan con autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera. En ese sentido, gozan, para el ejercicio de sus funciones, de autonomía frente a los poderes del Estado.

⁷ Adaptado de la Ley Nº 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

1.1 Estructura orgánica de las entidades públicas

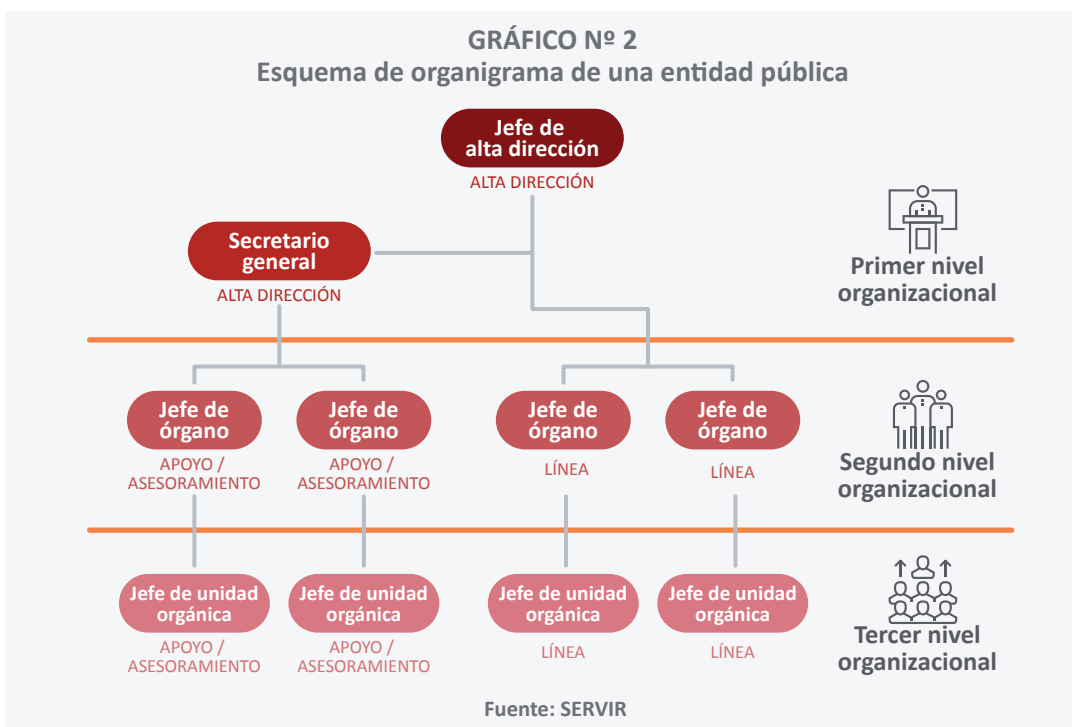
Las entidades públicas de los tres niveles de gobierno se organizan en órganos y unidades orgánicas. La relación organizativa entre estos órganos se determina a través del nivel organizacional y la relación jerárquica a través del nivel jerárquico.

Los órganos⁸ son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la entidad. Estos tienen funciones y atribuciones definidas en el reglamento de organización y funciones (ROF) de la entidad y pueden tener a su cargo una o más unidades orgánicas⁹, entendidas estas como las unidades de organización que conforman los órganos contenidos en la estructura orgánica de la entidad pública.

Por otro lado, la categoría dentro de la estructura orgánica de

la entidad que refleja la dependencia entre los órganos o unidades orgánicas de acuerdo con sus funciones y atribuciones se denomina nivel organizacional¹⁰, y el nivel jerárquico¹¹ refleja la dependencia jerárquica de los cargos dentro de la estructura orgánica de la entidad.

Estos conceptos son útiles para definir los puestos jefaturales y cuál es su alcance dentro de las entidades públicas y la estructura orgánica del Estado en general. En tal sentido, se define un puesto jefatural¹² como aquel puesto del órgano o unidad orgánica encargada de su dirección. Es decir, comprende los titulares de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados. Los puestos en cuestión pertenecerán, una vez pasen las entidades públicas al régimen del servicio civil, al grupo de directivos públicos o al nivel más alto del grupo de servidores civiles de carrera, tal y como se presenta más adelante.



⁸ Decreto Supremo Nº 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Capítulo 1, artículo 5º: Definiciones.

⁹ Decreto Supremo Nº 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Capítulo 1, artículo 5º: Definiciones.

¹⁰ Decreto Supremo Nº 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Capítulo 1, artículo 5º: Definiciones.

¹¹ Decreto Supremo Nº 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Capítulo 1, artículo 5º: Definiciones.

¹² No se incluye a los titulares de órgano que, a su vez, son parte del grupo de funcionarios públicos.

Asimismo, los órganos y unidades orgánicas de una entidad se definen bajo la siguiente tipología:

1) Alta dirección: La alta dirección ejerce la función de dirección política y administrativa de la entidad. Representa el primer nivel organizacional de la entidad y la componen el órgano que constituye la máxima autoridad de la entidad y el órgano que constituye la más alta autoridad administrativa de la entidad, cuando sean distintos. Tiene como función dirigir la entidad, supervisar sus actividades, reglamentar y aprobar políticas públicas¹³.

2) Órganos de línea: Son los órganos técnico-normativos responsables de formular, ejecutar y evaluar las políticas públicas. Asimismo, son los encargados de realizar las actividades técnicas, normativas y de ejecución necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de las funciones sustantivas a cargo de la entidad pública.

3) Órganos consultivos¹⁴: Son, por lo general, comisiones u otros espacios de consulta en los que se convoca a especialistas o representantes de grupos con un interés determinado para que emitan su opinión o recomendación sobre materias previamente determinadas. Sus opiniones o recomendaciones no son vinculantes para la entidad y sus miembros participan ad honorem.

4) Órganos de apoyo: Son los órganos que se encargan de realizar las actividades de administración interna que permiten o sirven de apoyo para el desempeño eficaz de la entidad y de sus distintos órganos en el cumplimiento de las funciones sustantivas.

5) Órganos de asesoramiento¹⁵: Son los órganos que atienden las funciones de asesoría jurídica, planeamiento y presupuesto, incluyendo las actividades de racionalización y de cooperación técnica internacional.

6) Órgano de defensa judicial¹⁶: Es el órgano encargado de la defensa judicial de los derechos e intereses del Estado. Los ministerios y demás entidades expresamente autorizadas contarán con un órgano de defensa judicial. Las funciones de las procuradurías públicas son determinadas por el Consejo de Defensa Judicial del Estado y deberán estar consignadas en el reglamento de organización y funciones (ROF).

7) Órgano de control institucional¹⁷: El órgano de control institucional es el órgano que conforma el Sistema Nacional de Control. Su jefe guarda dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General de la República.

8) Órganos desconcentrados¹⁸: Son órganos de la entidad con funciones específicas, asignadas en función de un ámbito territorial determinado. Actúan en representación y por delegación de esta dentro del territorio sobre el cual ejercen sus funciones.

Después de realizar esta breve introducción de la organización del Estado y sus entidades, se presenta a continuación una aproximación inicial de la cantidad de puestos presentes en los órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados, en el Gobierno Nacional y gobiernos regionales. Para efectos del presente diagnóstico, se hace referencia a dichos puestos como “puestos jefaturales”, toda vez que lo que tienen en común es ser titulares de órganos, unidades orgánicas u órganos desconcentrados.

¹³ Decreto Supremo N° 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Título II, capítulo 1, artículo 11° y capítulo 2, artículo 14°.

¹⁴ Manual para elaborar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Secretaría de Gestión - Presidencia del Consejo de Ministros. 2007 – Capítulo II: ¿Cómo elaborar un Reglamento de Organización y Funciones?

¹⁵ Decreto Supremo N° 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Título II, capítulo 2, artículo 18°.

¹⁶ Decreto Supremo N° 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Título II, capítulo N° 3, artículo 24°.

¹⁷ Decreto Supremo N° 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Título II, capítulo 3, artículo 25°.

¹⁸ Decreto Supremo N° 043-2006-PC. “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”. Título II, capítulo 1, artículo 11°.

2. Descripción de la dirección pública peruana

Según el informe Características del servicio civil peruano (SERVIR 2016), al 2014 el servicio civil peruano cuenta con 1 405 000 servidores civiles y tiene un incremento del 36,93% respecto del mismo año. Considerando los servidores civiles por nivel de gobierno, el Gobierno Nacional cuenta con el 30% del total de servidores; los gobiernos regionales, con el 47% y los gobiernos locales, con el 14%¹⁹.

Teniendo en cuenta el régimen laboral al que pertenecen, el 50% de los servidores es parte de alguna de las carreras especiales con las que cuenta la Administración Pública (profesores de educación básica, profesionales y asistenciales de la salud, fuerzas armadas y policiales, diplomáticos, docentes universitarios, magistrados, fiscales y servidores penitenciarios). Asimismo, el 19% pertenece al Decreto Legislativo N° 1057 (CAS), 18%, al Decreto Legislativo N° 276 y el 13%, al Decreto Legislativo N° 728.

Con la finalidad de complementar la información respecto al grupo de directivos públicos, se inició un mapeo de los puestos relacionados con la jefatura de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados, con el objetivo de identificarlos en todas las entidades públicas. Dichos puestos representarían la totalidad de los puestos del grupo de directivos públicos y puestos de los niveles más altos de la

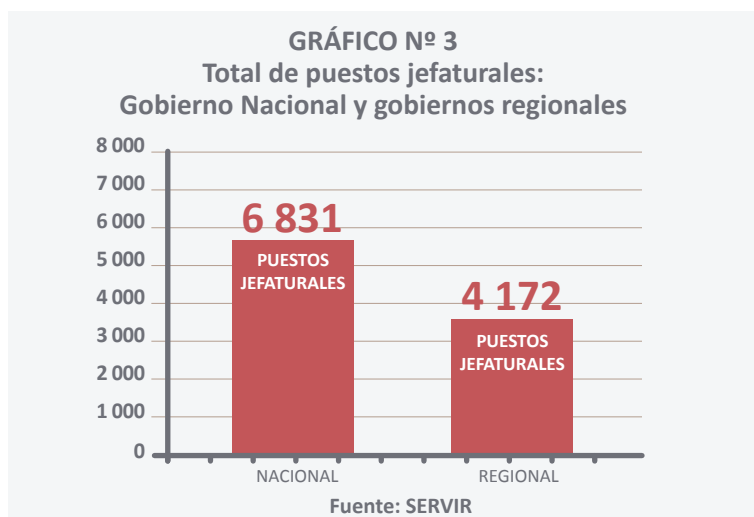
carrera del nuevo régimen del servicio civil.

Para la realización de esta actividad, se empleó la información contenida en los documentos de gestión de cada entidad, revisando sus organigramas, cuadros de asignación de personal, reglamentos de organizaciones y funciones, y manuales de organización y funciones. A partir de la información hallada, se procedió a registrar los puestos jefaturales de todas las entidades públicas del Gobierno Nacional y del nivel regional. A partir del registro, se consolidó una base de datos con toda la información recolectada, la cual es la fuente de SERVIR para las estadísticas presentadas a continuación²⁰.

Se procesó la información de 188 entidades públicas (151 del nivel de Gobierno Nacional y 37 del nivel de gobierno regional) y 182 programas, proyectos u órganos desconcentrados (109 del nivel de Gobierno Nacional y 73 del nivel de gobierno regional).

Sobre la base de lo expuesto, los resultados más importantes obtenidos de la información recopilada son los siguientes:

- Se ha identificado un total de 11 003 puestos jefaturales²¹ a mayo del 2016. Estos se distribuyen en 6 831 puestos a nivel nacional y 4 172 puestos jefaturales a nivel regional.



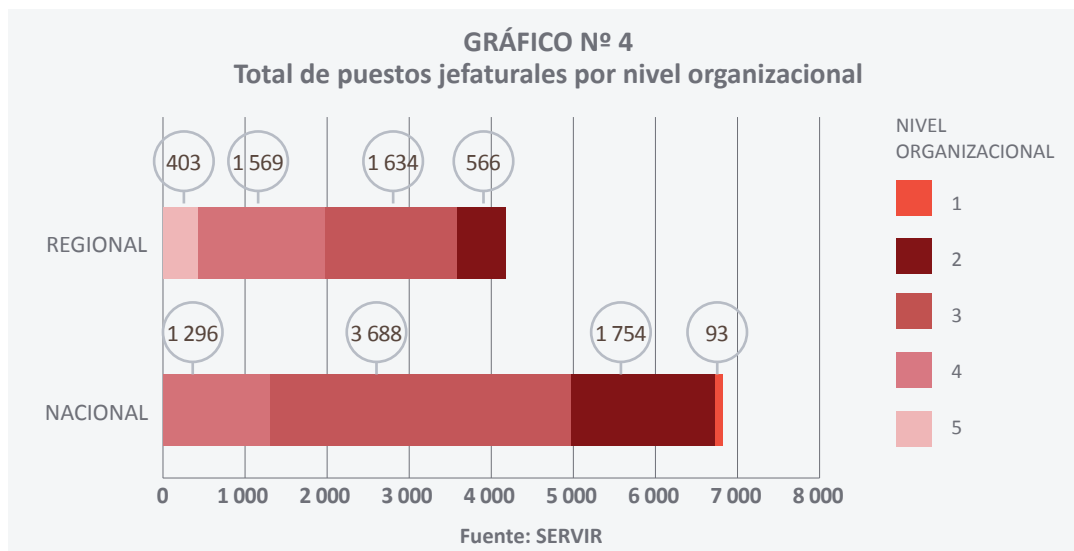
¹⁹ Véase documento en: http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR-El_servicio_civil_peruano-Anx1.PDF.

²⁰ Si bien los documentos de gestión pueden no estar actualizados, usualmente la desactualización afecta más a los puestos profesionales que los jefaturales, particularmente por las responsabilidades legales que corresponden a la titularidad de órganos y unidades orgánicas.

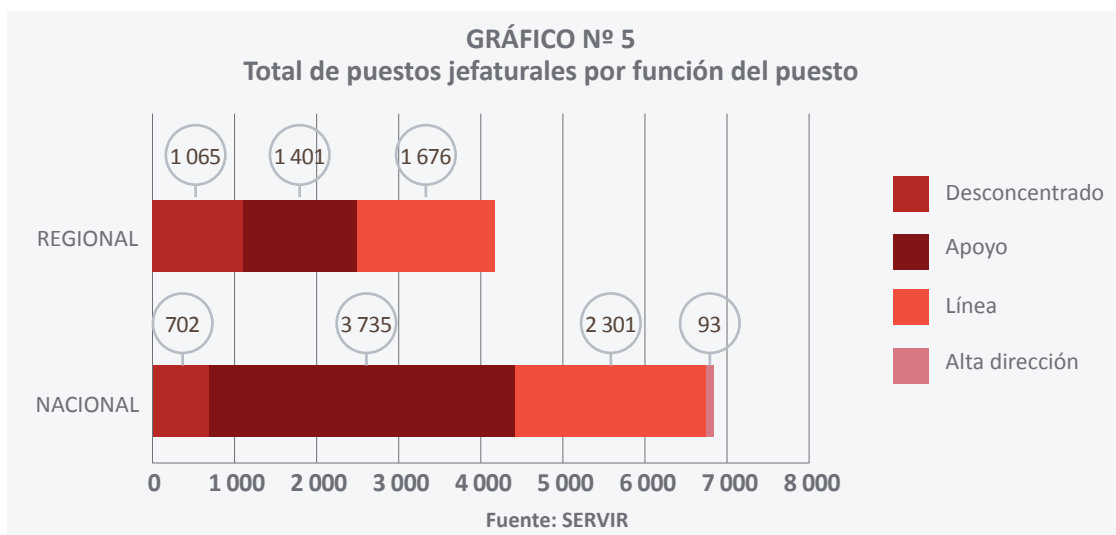
²¹ No se considera a los titulares de órganos pertenecientes al grupo de funcionarios públicos.

- Se han identificado 93 puestos jefaturales dentro de la alta dirección de las entidades del nivel nacional distintas de ministerios. Estos puestos corresponden, por ejemplo, a secretarios generales o gerentes generales de organismos públicos del Gobierno Nacional y de organismos constitucionalmente autónomos.
- La mayor cantidad de puestos jefaturales se concentran en el segundo y tercer nivel organizacional. Ambos niveles

concentran, aproximadamente, el 70% de los puestos jefaturales identificados. La cantidad de puestos de tercer nivel organizacional es aproximadamente 50% mayor que la de segundo nivel organizacional a nivel nacional. Algunos puestos del tercer nivel organizacional pertenecerían a los niveles más altos de la carrera, razón por la cual más adelante se realizarán las diferencias conceptuales y organizacionales frente al grupo de directivos públicos.

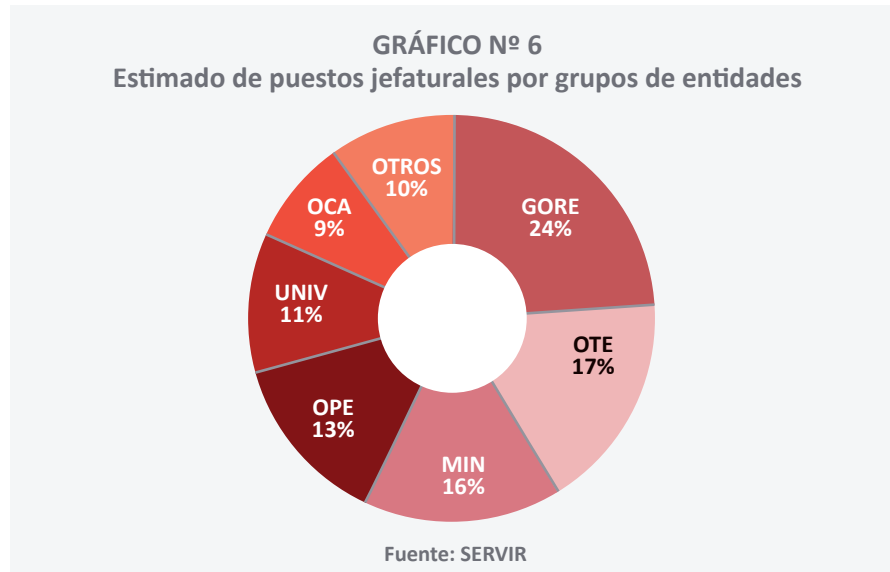


- Por otro lado, se encontraron 1 296 puestos jefaturales a nivel nacional (y 1 569 puestos jefaturales a nivel regional) que pertenecerían al cuarto nivel organizacional. Estos puestos corresponderían en realidad a los niveles más altos de los servidores civiles de carrera.
- Con respecto a la función del puesto (tipos de órganos), se ha identificado que existe un 1% de puestos jefaturales de alta dirección, 47% de puestos de apoyo/asesoramiento, 36% de puestos de línea en los niveles de Gobierno Nacional y regional, y 16% de puestos de órganos desconcentrados.



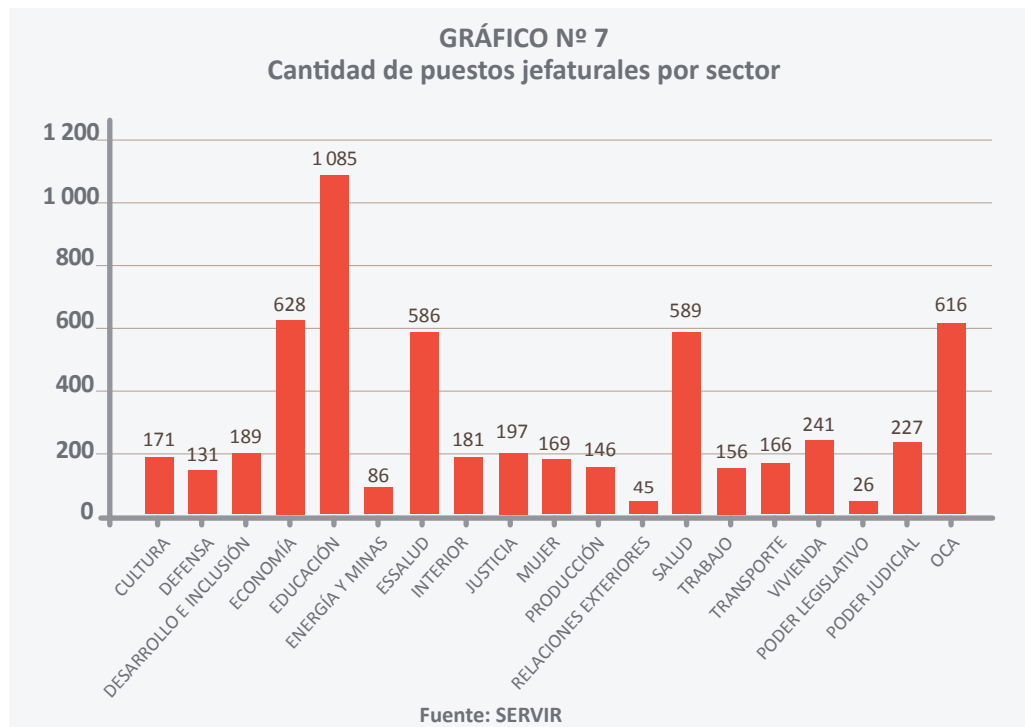
- Clasificando las entidades por grupos según la estructura orgánica del Estado peruano, existe una mayor cantidad de puestos jefaturales en las sedes centrales de los gobiernos

regionales (24%), seguida por organismos técnico-especializados (17%) y ministerios (16%).



Con respecto a los sectores del Poder Ejecutivo, los sectores educación²², economía y finanzas²³, y salud, concentran la

mayor cantidad de puestos jefaturales con 15,89%, 9,19% y 8,62% de la totalidad de puestos, respectivamente.



²² Incluye los puestos jefaturales de las universidades nacionales.

²³ Incluye los puestos jefaturales de la SUNAT.

3. Problemática identificada respecto a la dirección pública peruana

Tal y como señala SERVIR, existen diversos problemas que han enmarcado por muchos años la gestión pública. Uno de ellos ha sido la ausencia de una política de gestión de recursos humanos (SERVIR, 2012, pp. 89-90).

En décadas pasadas hubo un crecimiento no planificado y no estructurado del servicio civil. Asimismo, se dictaron normas desvinculadas entre sí, lo cual dio lugar a la coexistencia de regulaciones disímiles. Actualmente, existen diferentes regímenes laborales en el sector público peruano que generan derechos y obligaciones particulares en función del régimen de contratación en que se encuentra el servidor.

Adicionalmente, ha existido por mucho tiempo disparidad en el tratamiento de los procesos de gestión de recursos humanos (selección, capacitación, evaluación, movilidad, desvinculación, remuneración e incentivos) en función del régimen laboral al que pertenece el servidor. La selección ha estado mayoritariamente basada en las características de la persona a ser elegida y no en las características del puesto. El sistema de compensaciones ha sido inequitativo, ya que existen brechas entre las distintas entidades del Estado y niveles de gobierno.

Por otro lado, los procesos de capacitación no han estado necesariamente vinculados con las necesidades de conocimiento para el puesto o para contribuir con el logro de los objetivos institucionales y no ha existido una evaluación del impacto de las capacitaciones. Del mismo modo, los procesos de evaluación o no han existido o no han estado vinculados necesariamente con el desempeño de los

servidores. Como consecuencia, ha existido una alta discrecionalidad en la progresión de los servidores, debido a la ausencia de criterios objetivos para la elaboración de las líneas de carrera²⁴.

“Los países con sistemas de servicio civil desarrollados han pasado por tres etapas en sus administraciones públicas: la etapa preburocrática, caracterizada por relaciones clientelares y de patronazgo; el estadio burocrático, paradigma weberiano, en el que se prioriza el profesionalismo, el mérito y el apego a las normas; y, por último, el denominado paradigma postburocrático (...) en el cual se incorporan principios de dirección gerencial, flexibilidad y racionalidad económica” (SERVIR, 2015, p.18).

Por otro lado, los países en desarrollo, dada la evolución histórica de sus administraciones públicas y las tendencias globales, se encuentran migrando o han migrado de sistemas preburocráticos a modelos basados en el mérito y con algunos rasgos de nueva gestión pública (sobre todo en el grupo directivo), como son los casos de Chile, Brasil, Costa Rica, etc. El Perú se encuentra, en el caso de muchas entidades públicas, todavía bajo la lógica de un sistema preburocrático, conviviendo con pocas entidades dentro del paradigma burocrático y las llamadas “islas de eficiencia”, que se encontrarían dentro del paradigma post-burocrático.

Manuel Villoria Mendieta, en el prólogo del libro de Juan Carlos Cortázar (2014), Reformas institucionales: La iniciativa de reforma del servicio civil peruano, reflexiona sobre la Administración Pública peruana (2008), sobre la cual asevera aún permanecen características preburocráticas dentro de su seno:

²⁴ Una síntesis de la situación del servicio civil peruano es documentada a través del diagnóstico institucional del Sistema de Servicio Civil Peruano, efectuado por el BID el año 2004. Véase: Banco Interamericano de Desarrollo (2006) Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 421-446.

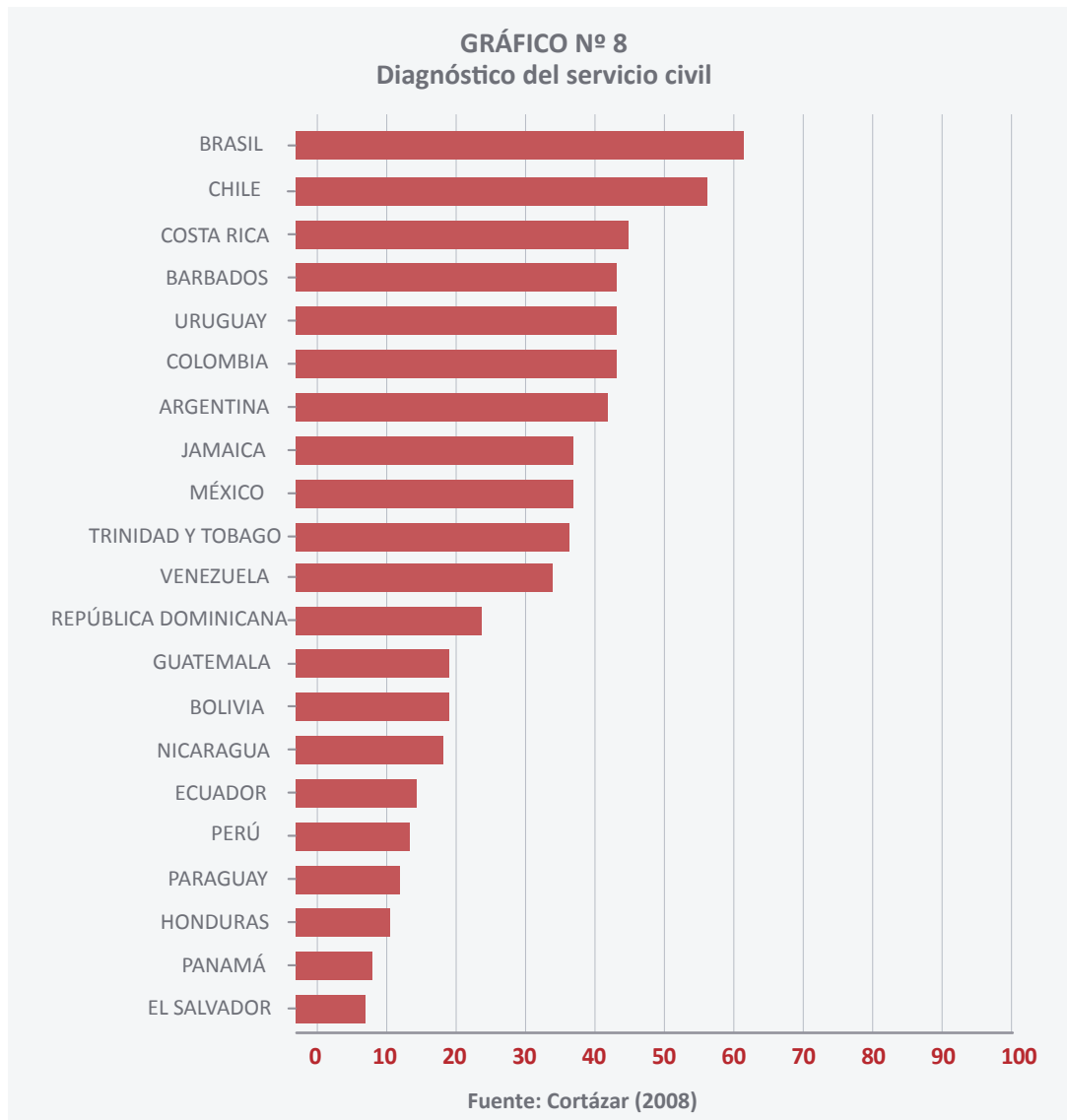
[...] en una Administración pre-burocrática el empleado público es generalmente reclutado por la autoridad que lo nombra entre las personas afines ideológica y personalmente, es seleccionado por el poder político al que sirve sin controles internos y externos, se busca en él la lealtad firme, y se prefiere a personas conectadas al partido político, y dentro del partido, a la facción del que lo nombra. Esto es posible, en el caso peruano, por la proliferación de cargos de confianza política, como mecanismo para evitar la selección y promoción en base a méritos. La buena evaluación del rendimiento del empleado público está ligada, más que al mérito, a la fidelidad y disciplina para con los responsables políticos de quien depende, incluso más allá de las dependencias formales. Las normas jurídicas no tienen por qué representar un impedimento para la consecución de objetivos políticos. No existe seguridad en el empleo, ni formación reglada, ni carrera definida, ni planificación de recursos humanos, entre otros muchos déficit. Este tipo de Administración se sitúa en sistemas políticos donde el prebendalismo es el rasgo común de los partidos, el Estado de Derecho es débil y la corrupción alta. Este modelo hace difícil la industrialización y el desarrollo (Villoria, en Cortázar, 2014, p. 12).

Esta situación de debilidad institucional fue identificada por el BID cuando realizó, en el año 2004, el diagnóstico institucional del sistema de servicio civil peruano junto con el de sistemas de servicio civil de otros veinte países²⁵. El Perú ocupó el lugar 17 entre 21 países.

Entre los temas que aborda el diagnóstico se encuentra el acceso al empleo. Sobre ello, asevera existe una problemática en las entidades sujetas al régimen público, ya que estos concursos:

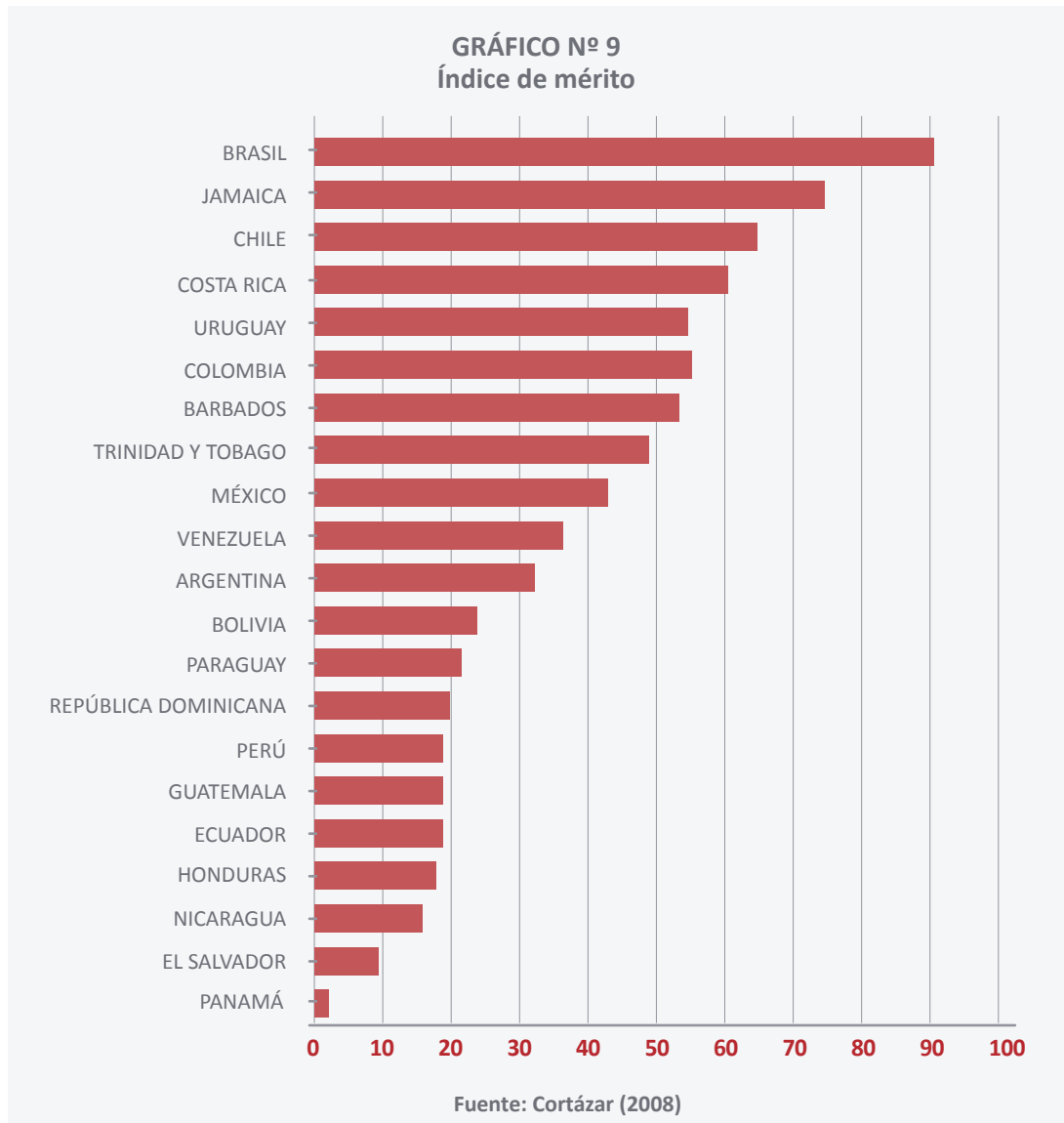
son una formalidad y la contratación depende fundamentalmente de la decisión de la unidad demandante y de quienes serán jefes inmediatos del contratado. Esto abre la puerta a prácticas de clientelismo y arbitrariedad en la incorporación de los empleados públicos (BID, 2006, p. 428).

²⁵ Este estudio se realizó entre el 2003 y 2004 con la metodología descrita en LONGO, F.(2002). Marco institucional para el diagnóstico de Sistemas de Servicio Civil. Barcelona: ESADE.



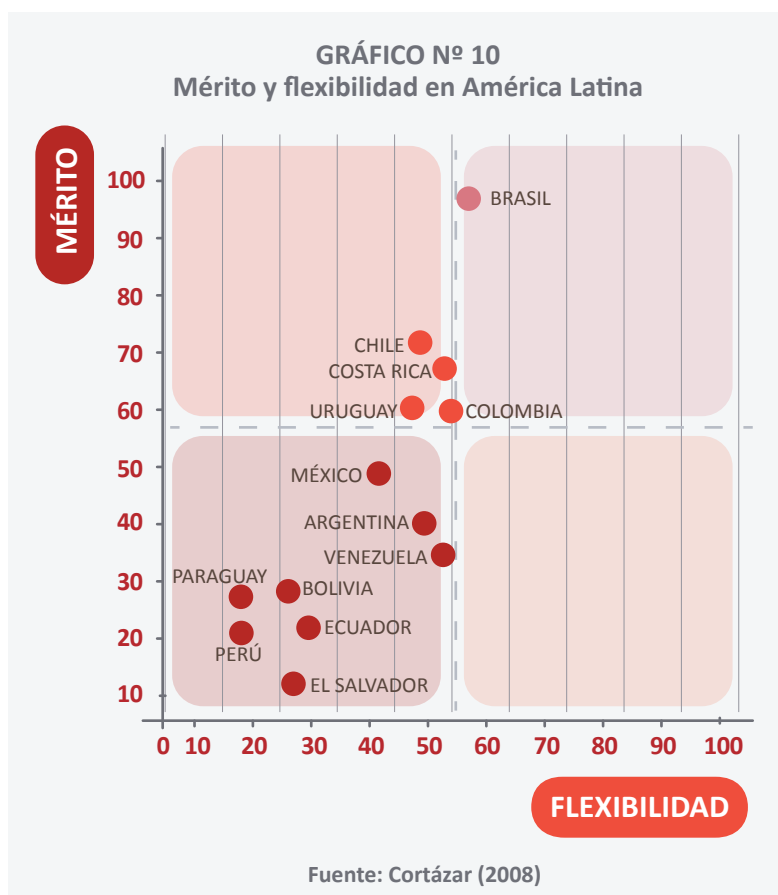
En el caso de uno de los indicadores de este estudio, el de mérito, que mide el nivel de las garantías de profesionalidad en el funcionamiento del servicio civil, así como el grado de

protección efectiva frente a la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas, el servicio civil peruano ocupó el puesto 15 entre 21 países.



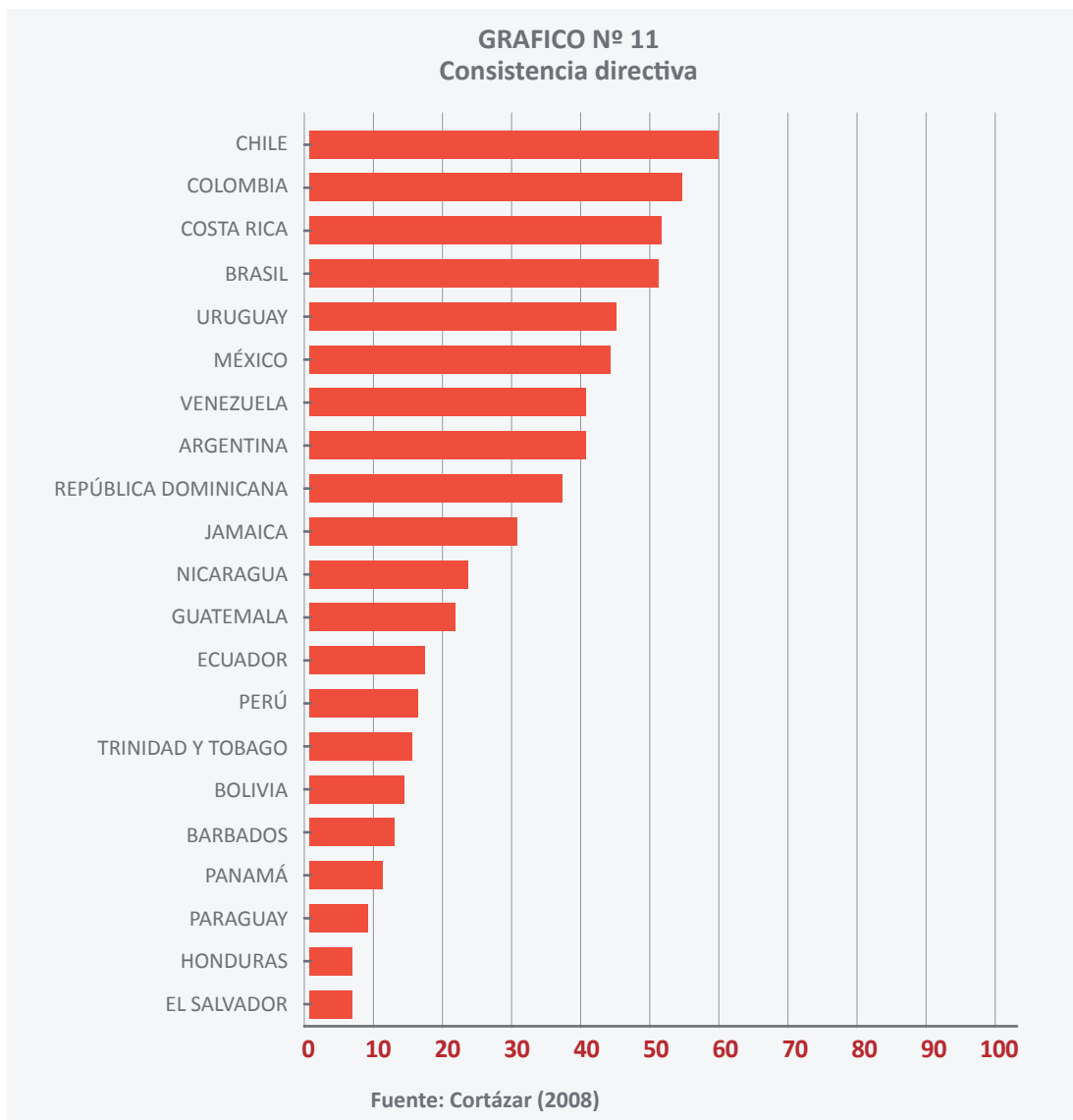
Esta situación explica por qué el servicio civil peruano se

ubicaba en un cuadrante de debilidad institucional.



Sin perjuicio de que la capa directiva comparte esta problemática por ser parte del servicio civil peruano, existe una problemática específica en la dirección pública peruana.

Sobre dirección pública, estas mismas mediciones recogen en uno de sus índices a la consistencia directiva, que mida la capacidad directiva pública, dentro de la cual el Perú obtuvo también una calificación por debajo del promedio.



Por esta razón, el servicio civil peruano fue clasificado dentro de los niveles más bajos de los servicios civiles estudiados. Estas burocracias cuentan con un desarrollo mínimo, con

intentos (muchos fallidos) de incorporar criterios de mérito e ingreso 'politizado' a la función pública (Iacoviello, 2005, p. 14).

La profesionalización de los cuadros directivos de la Administración pública es otra de las grandes prioridades. La definición de un espacio para la gerencia pública profesional, con mecanismos de acceso y compensación basados en el mérito y el rendimiento, y dotado de un estatuto de garantías adecuado, riguroso y flexible al mismo tiempo, es el primer paso, que encontramos sólo en algunos casos nacionales. La provisión de este espacio con directivos públicos capacitados exigirá programas específicos de reclutamiento, formación y desarrollo, que requerirán esfuerzos significativos (Longo, 2005, p.41).

Estos esfuerzos significativos representan un desafío real, pues históricamente el Estado peruano se ha caracterizado por tener mayoritariamente un modelo de dirección pública que en la literatura especializada se conoce como “politizada” (Villoria, 2009, p. 107).

Los directivos han sido, en su gran mayoría, empleados de confianza²⁶ de la alta dirección de las entidades públicas y, si bien podría existir un margen razonable para la contratación de empleados de confianza, cuando el porcentaje es muy alto, como ocurre en el caso peruano, se generan grandes espacios para la discrecionalidad que generalmente no es bien utilizada, tornándose en arbitrariedad, afectando la profesionalización de la función directiva. Por supuesto, ello no significa que la confianza política sea negativa en sí misma ni que no existan buenos directivos públicos designados por confianza. Sin embargo, la experiencia señala la inconveniencia de una designación por confianza política muy amplia.

Generalmente, las características de un modelo de dirección “politizada” consisten en un sistema “abierto” de puestos directivos. En estos puestos, los políticos y funcionarios de alto nivel pueden nombrar a cualquier persona para desempeñarse en el cargo, siempre que gocen de su confianza. En otras palabras, el criterio para designar a una persona en un puesto directivo se encuentra ligado prioritariamente a la confianza que el político o funcionario tenga sobre la persona a ocupar el puesto. Este sistema no exige criterios de desempeño enfocados en resultados de gestión, por lo que la evaluación del desempeño es política. Tampoco permite medir capacidades ni competencias, solo garantiza lealtad política por parte del directivo designado hacia el político o funcionario de turno (Villoria, 2009).

La persistencia de un modelo politizado de dirección pública, –y, como consecuencia, la insuficiencia de recursos humanos con las competencias para gerenciar las entidades– ha impactado negativamente en la dirección pública dentro del Estado, afectando históricamente la continuidad de las políticas y la generación de condiciones para el desarrollo y la competitividad en el país.

Esta problemática impide, por un lado, la profesionalización de directivos públicos con las competencias necesarias para gerenciar las entidades públicas, y por el otro, que puedan hacerse las reformas necesarias en aras de desarrollar la institucionalidad en el país. Mientras estos problemas no sean resueltos, el Estado peruano seguirá contando con una Administración Pública que, en muchos espacios, puede caracterizarse como basada en un sistema de botín o spoil system (repartición de los puestos por razones eminentemente políticas) en desmedro del desarrollo de país y que no permite atender satisfactoriamente las necesidades de sus ciudadanos y ciudadanas.

Estrategia de gestión del grupo de directivos públicos

El Cuerpo de Gerentes Públicos (CGGPP) ha sido, desde sus inicios, una respuesta focalizada a buena parte de la problemática señalada. El CGGPP fue creado a través del Decreto Legislativo N° 1024 y sus objetivos son convocar profesionales altamente capaces, seleccionados mediante procesos meritocráticos y transparentes para ser destinados a puestos directivos y gerencias de mando medio de entidades del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales que así lo requieran a SERVIR, desarrollar capacidades de gerencia, profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la administración pública e impulsar la reforma del servicio civil.

El CGGPP se constituyó en el año 2008. El problema central que se buscaba atacar era la insuficiencia de recursos humanos con las competencias para gerenciar entidades públicas (Governa, 2012) como fruto de un modelo de dirección pública politizada. En tal sentido, se aprecia que el CGGPP ha ido posicionándose como un primer paso de la estrategia de gestión del grupo de directivos públicos, teniendo como objetivo la profesionalización de la capa directiva en la Administración Pública.

El CGGPP, como primera respuesta a la problemática de la dirección pública cuenta con siete años, tiempo en el cual se ha validado, a partir de resultados concretos y aprendizajes,

²⁶ Para los efectos de este documento, se considera directivos de confianza a todos aquellos puestos directivos de libre designación y remoción.

un modelo de gestión acorde al contexto nacional²⁷, lo que constituye una avanzada en los esfuerzos de profesionalización de la dirección pública.

A través de esta iniciativa, SERVIR ha ido perfeccionando el uso de técnicas para el levantamiento de perfiles de puestos tipo directivos, experiencia que ha sido útil para el desarrollo del Manual de Puestos Tipo en la parte correspondiente al grupo de directivos públicos del régimen de la Ley del Servicio Civil.

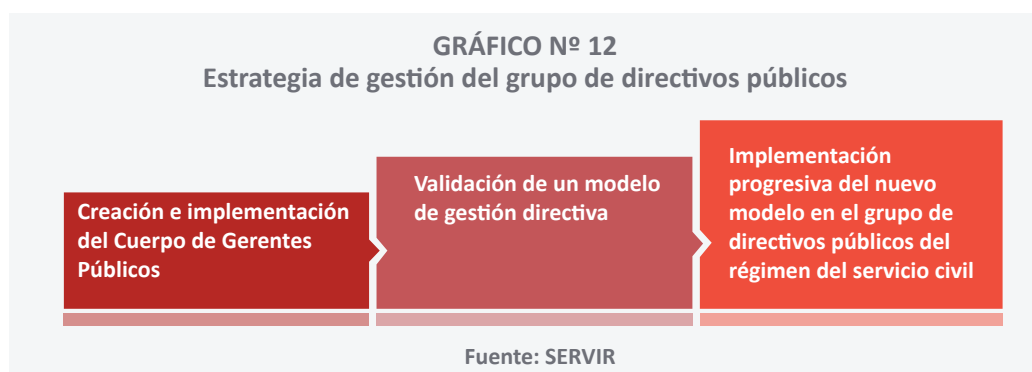
Asimismo, los procesos de selección realizados para incorporar a los gerentes públicos fueron encargados en un inicio a consultoras externas, pero luego SERVIR empezó a hacerse cargo de la ejecución de las diversas etapas de los procesos de selección, los cuales, a la fecha, cuentan con la certificación de calidad ISO 9001. Hasta junio del 2016, se cuenta con 21 procesos de selección concluidos. Los procesos de selección de gerentes públicos son reconocidos como rigurosos y meritocráticos. Este es uno de los elementos más importantes dentro del modelo de gestión del grupo de directivos públicos. La validación de un proceso que selección de servidores para puestos directivos tiene un valor estratégico intrínseco: es la selección del personal idóneo una de las mejores inversiones que un Estado realiza respecto de los recursos humanos con los que cuenta. Experiencias internacionales como el Sistema de Alta Dirección Pública

chilena son muestra de ello.

La aprobación de periodos de prueba de gerentes públicos ha llegado a superar el 99%, a pesar de que la gran mayoría de los gerentes no tenía vínculos con las entidades de destino a las que fueron asignados. Del mismo modo, los convenios de asignación con metas de desempeño en base en indicadores, fijados para todos los gerentes públicos, fueron alimentándose con estrategias de monitoreo y acompañamiento por parte de SERVIR, lo que mejoró sustancialmente el desempeño de los gerentes en los últimos años.

Asimismo, la capacitación de los gerentes públicos se ha acompañado por la capacitación de sus equipos, iniciativa que ha contribuido con el desarrollo de capacidades de los profesionales a su cargo y el aumento del compromiso con las metas de gestión. Así como estos, existen otros elementos que a través del Cuerpo de Gerentes Públicos, han ido constituyendo un *know how* sobre gestión directiva que permite conducir con mayor expertise la implementación del grupo de directivos públicos de las entidades del régimen del servicio civil.

Esta experiencia ha sido uno de los insumos claves para la elaboración del presente modelo de gestión directiva, el cual se enmarca en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.



²⁷ Para comprender mejor el aporte del Cuerpo de Gerentes Públicos en el desarrollo del servicio civil peruano pueden verse los informes de diagnóstico institucional del servicio civil, efectuados por el BID y publicados los años 2011, 2014 y 2015.

II. MARCO CONCEPTUAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA

Habiendo presentado sucintamente la problemática y el estado actual de la dirección pública en el Perú, a continuación se aborda el marco conceptual de la función directiva pública.

1. La dirección pública

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la franja directiva está compuesta por el conjunto de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquel, las estructuras y procesos mediante las cuales se implementan las políticas públicas y se proveen los servicios públicos (CLAD, 2003, pp. 26-27).

La aparición de los directivos en la Administración Pública fue una consecuencia de la ampliación de la prestación de los bienes y servicios ofrecidos por el Estado de bienestar, quedando obsoleta la legitimidad gubernamental como mera sujeción al derecho (Longo, 2002b, p.1). Enfoques basados en la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios empezaron a posicionarse en las Administraciones Públicas, incorporando una lógica “empresarial” inexistente hasta el momento en el Estado, lo que permitió la apertura de un espacio en las Administraciones Públicas incorporando *managers*. Estos portadores del *ethos* de la racionalidad económica, orientarían la administración hacia la producción de mejoras de eficiencia y eficacia en el sector público (Longo, 2002b, p.2).

Principios como la racionalidad económica, muy ligada a la producción de resultados o la orientación al cliente,

históricamente no han sido parte de la cultura organizacional de las burocracias. Generalmente, la gestión operativa propia de la función de los profesionales ha implicado la mecanización de procesos y tareas, perdiéndose la conexión con la mirada estratégica presente en la formulación de las políticas públicas orientadas a resultados para los ciudadanos, mirada que ha estado más ligada al estrato político.

Para propiciar la inserción de principios basados en la racionalidad económica, fue necesario incorporar servidores públicos “con una esfera de delegación en la que sea factible el ejercicio de un núcleo de discrecionalidad directiva en las materias y decisiones propias de la gestión” (Villoria, 2007, p.146), reconociéndose una esfera gerencial llamada a ser cubierta por directivos públicos. “El marco de ejercicio de esta función directiva (...) implica la articulación de relaciones contractualizadas con la dirección política basadas en el principio de responsabilidad por resultados” (Echebarría, 2005, p.12).

El derecho a “gestionar” de los directivos públicos implica cederles en la esfera gerencial cierto margen de discrecionalidad a cambio de la responsabilidad asumida por estos en la consecución de resultados. Por ello, la responsabilidad por resultados es uno de los principios más importantes en los que se sostiene la dirección pública profesional y los diferencia de los otros actores presentes en los sistemas de servicio civil. En efecto, tradicionalmente los funcionarios públicos²⁸ asumen responsabilidad política como consecuencia de aquello que sucede bajo su ámbito de acción. Cuando se politiza o se genera una crisis política en un sector o entidad pública determinada, son los representantes políticos quienes asumen la responsabilidad. Estas crisis pueden estar relacionadas tanto con la falta de resultados esperados como con alguna otra causa no atribuible a estos.

Sin embargo, si la crisis política está relacionada con no haber alcanzado resultados, lo que determina la responsabilidad política de un funcionario público es la consecuencia política que genera el incumplimiento del resultado y no el incumplimiento en sí mismo, a diferencia de lo que ocurre con los directivos públicos. En el caso de estos, el incumplimiento de los resultados en sí mismos correspondería al ámbito de su

responsabilidad, ciertamente si han contado con los medios proporcionados para alcanzarlos.

Del mismo modo, aunque los profesionales o servidores de carrera se encuentren orientados a resultados, dado el ámbito especializado y principalmente operativo de su acción, no son responsables por los resultados trazados, a diferencia de los directivos, sino más bien por la orientación de sus metas individuales a los resultados.

Existe consenso entre diversos autores en la importancia de la gestión directiva bajo principios de racionalidad económica y gestión por resultados. Jiménez (2009), por ejemplo, señala que uno de los cometidos básicos de cualquier directivo es la obtención de resultados al mínimo coste y responder por la gestión de los recursos y por los resultados de su organización.

2. Enfoques de la función directiva pública

Existen varios modelos de función directiva pública, entre los cuales resulta pertinente destacar los tres modelos de referencia documentados por Villoria (2009). “Según este autor, existe un primer modelo de dirección pública burocrática, el cual se caracteriza por la profesionalización de la función directiva a través de una carrera vertical y cerrada. En este, la dirección pública es la cúspide de la carrera y, por lo tanto, los puestos directivos son vitalicios. Son exponentes de este modelo Francia y el Reino Unido (antes de la reforma ‘Next Steps’)” (SERVIR, 2015, p.24).

“Un segundo modelo, el modelo de dirección pública ‘politizada’, se caracteriza por un sistema abierto de puestos directivos en los cuales el criterio de designación es la confianza política y la discrecionalidad absoluta en la elección y remoción del directivo, y no tiene en cuenta las competencias requeridas para el puesto. Se presenta en algunos países en vías de desarrollo y en España antes de las reformas de 1997 y 2003 (Villoria, 2009)” (SERVIR, 2015, p.24). “Este modelo es el que actualmente existe de modo fáctico mayoritariamente en el Estado peruano, en el cual la generalidad de los puestos directivos es que sean designados por confianza. La evaluación del rendimiento es

²⁸ Se utiliza la definición de funcionarios públicos de la Ley del Servicio Civil: “Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas” (Ley del Servicio Civil, artículo 3º).

eminentemente política y no mide capacidades ni competencias profesionales (Villoria, 2009)” (SERVIR, 2015, p.24). Un modelo politizado, además, juega en contra del hecho de que los directivos gocen de un espacio de autonomía razonable frente al poder político (BID, 2015, p.233).

Finalmente, existe el modelo gerencial, que tiene las características del modelo de función directiva que se implementará progresivamente con la reforma del servicio civil. Las características de este modelo son las siguientes:

TABLA Nº 2
Modelo gerencial de la función directiva pública

Modelo gerencial de la función directiva pública	
01	Es el modelo resultante del desarrollo de ideas y valores de eficacia y eficiencia en el sector público.
02	Tiene cierta influencia del sector privado y exige la caracterización de puestos directivos.
03	Su objetivo inicial fue de reclutar directivos públicos con experiencia en funciones directivas en el sector público o privado.
04	El acceso se realiza mediante instrumentos que garanticen el mérito.
05	Los directivos públicos son profesionales de la dirección (por dedicación, conocimientos, habilidades y destrezas).
06	Existe un procedimiento público de selección o designación basado en la demostración de la posesión de competencias.
07	Los directivos, una vez seleccionados, disponen de poderes propios o delegados para dirigir la organización (personal, organización, presupuestos, etc.). Se intenta dejar que los gestores gestionen en el marco de planes o “contratos-programa” definidos por el principal, que es el gobierno.
08	Por ello, existe un marco de responsabilidades: acuerdos de gestión, evaluación, indicadores, etc. Dicho marco define el sistema de rendición de cuentas de estos directivos con respecto al gobierno, el Parlamento y la ciudadanía.
09	Está asegurado un sistema de incentivos para favorecer la eficacia y eficiencia: premios y sanciones (sobre todo, el cese por incumplimiento del contrato o los indicadores asumidos).
10	El puesto es ejercido con temporalidad en el desempeño de las funciones (sujeta a resultados o con tiempo prefijado de mandato).
11	El sistema de cese está vinculado, sobre todo, al rendimiento: no caben los ceses discrecionales o “políticos”. El cese normal es por resultados insuficientes en la gestión o por finalización del periodo para el que ha sido designado el directivo.
12	Ejemplos: Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá y Chile.

Fuente: (Villoria, 2009, pp. 107-108)

Una de las principales ventajas de este modelo es la posibilidad de articular el ámbito de la dirección pública con el de los profesionales de carrera.

De los tres modelos parece obvio que el único que responde a los criterios de una función directiva profesional es el último. El primero es profesional pero no es directivo. El segundo puede ser directivo pero no es profesional. Y sólo el tercero permite articular dirección con profesionalidad (Villoria, 2009, p. 108).

3. La función directiva pública: modelo gerencial

“La incorporación de directivos públicos entre los estratos político y burocrático de la Administración Pública ha significado una irrupción en la lógica weberiana clásica, alterando el *statu quo* protagonizado por los políticos y los profesionales burócratas, posicionándose como una bisagra

articuladora entre dichos actores” (Longo, 2002b. En: SERVIR, 2015, p.25). “En tal sentido, la franja directiva enfrenta el desafío de contrarrestar las resistencias esperadas por parte de los protagonistas tradicionales de la función pública²⁹ y, además, encontrar un espacio propio que permita desarrollar un modelo de función directiva gerencial” (SERVIR, 2015, pp.25-26).

Este papel de ‘mediating institution’ de la dirección pública exige que tales directivos públicos sepan armonizar razonablemente competencias profesionales directivas con sensibilidad política. Su posición es estratégica y el buen funcionamiento de la Administración Pública depende en buena medida de una correcta institucionalización de ese ‘tercer espacio’ (Jiménez, 2009, p. 22).

Es cierto que no existe un modelo gerencial único. Es muy importante tener en cuenta que:

[...] las Administraciones Públicas y sus cambios son contexto-dependientes, histórico-dependientes y liderazgo-dependientes. En tal sentido, cada país sigue su propia historia, unos incorporando tempranamente los instrumentos de la Nueva Gestión Pública y encontrándose por tanto entre procesos pos burocráticos, mientras otros trabajan para construir una Administración racional, con claros tintes weberianos (Villoria en Barrios, 2013, p.8. En: SERVIR, 2015, p.26).

²⁹ “Es este carácter aún borroso del segmento directivo hace vulnerable a la función directiva, alejándola de su razón de ser. En particular, son evidentes los peligros de apropiación de la función de dirigir por los actores tradicionales mencionados (Longo, 1999). Así ocurre cuando el espacio directivo se politiza, asumiendo un sesgo clientelar, colonizador del espacio directivo por las clases políticas y los intereses partidarios. También es el caso cuando la dirección se burocratiza, convirtiéndose en mera ejecución de normas o aplicación de procedimientos y pautas inercialmente definidas, y alejándose de la responsabilidad por los resultados. Es lo que sucede cuando la función pública ordinaria la hace suya, desnaturalizándola” (Longo, 2002b, pp. 6-7).

“Uno de los modelos, que sirve de insumo para definir el modelo de función directiva pública, es el propuesto por la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, expuesto, entre otros, por Mark Moore (1995), el cual define al directivo público como un ‘creador de valor público’” (Longo, 2002b, p.7. En: SERVIR, 2015, p.26).

“Mientras los beneficios que el Estado genera a sus ciudadanos y ciudadanas resulten ser mayores que los costos asumidos por estos, se estará generando valor. En otras palabras, se puede definir valor público como el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones gubernamentales” (Kelly, Mulgan y Muers, 2003. En: SERVIR, 2015, p.26).

“Ahora bien, haciendo énfasis en el término ‘valor’, hay que tomar en cuenta que hace referencia al grado de apreciación que una persona o grupo de personas le asignan a un bien en particular. Es decir, está íntimamente ligado con sus preferencias. Esta relación puede ser apreciada al hacer referencia al valor público: las preferencias públicas se encuentran en el corazón del valor público, pues en una

democracia solo el público (los ciudadanos) puede determinar qué es aquello que resulta valioso (Kelly et al., 2003). Estas preferencias públicas se forman socialmente en la familia, grupos de pares o en el debate público (Kelly et al., 2003). La labor de los funcionarios públicos y los directivos públicos es identificar cuáles son estas preferencias públicas para poder recogerlas y estructurarlas en políticas públicas. En la medida que estas preferencias públicas de los ciudadanos sean satisfechas, se estará generando valor público” (SERVIR, 2015, p.26).

Moore, en Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público, desarrolla la idea del valor público a partir de la “ruptura con la clásica dicotomía entre política y administración, otorgando a una nueva clase de responsable público, el directivo, capacidad política, expresada de manera efectiva a través del denominado political management” (Echebarría & Castanyer en Moore, 1998, p.16. En: SERVIR, 2015, p.26). Moore propone un método mediante el cual los directivos públicos pueden analizar la creación de valor público. Este método parte de la idea de que:

[...] los directivos públicos pueden desarrollar una concepción útil del valor público si integran: a) la reflexión sustantiva sobre lo que es valioso y eficaz; b) un diagnóstico de las expectativas políticas; y c) análisis de lo que es viable operativamente. En resumen, al concebir el valor público, los directivos deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la dimensión estratégica y la dimensión administrativa de la gestión (Moore, 1998, p.47. En: SERVIR, 2015, p.26).

“A lo dicho, vale añadir que el desarrollo de un modelo de función directiva pública en el Perú se sitúa en el marco de una reforma mayor, la reforma del servicio civil. En ese sentido, es importante tomar en cuenta no solo la situación interna de la actual franja directiva, en su mayoría ocupada por cargos de confianza, sino, además, el contexto en el que se producirá la implementación de la nueva función directiva pública. Es importante resaltar que, además de procurar el posicionamiento del grupo de directivos públicos a través de la creación de valor público, se debe procurar el liderazgo de los directivos públicos desde su ámbito de acción en el desarrollo de la reforma del servicio civil. Por ello, el accionar de estos debe tener en cuenta el contexto actual y los mecanismos de resistencia a la implementación de sistemas

de reformas de servicio civil” (SERVIR, 2015, pp.26-27). En otras palabras, el modelo de gestión de función directiva no puede pensarse para ser implementado en un terreno neutro, sino en un contexto predominantemente clientelar que con total seguridad ofrecerá resistencias a la implantación de un sistema basado en la meritocracia.

A este respecto es útil la referencia a Grindle (2012), quien desarrolla un estudio comparado que analiza el proceso político que reemplaza las relaciones de patronazgo por sistemas de servicio civil basados en el mérito (SERVIR, 2015, p.27). La autora sostiene la tesis de que es la implementación y no la ley la que determina el grado de persistencia de un sistema de este tipo en el reclutamiento dentro de los

servicios civiles, tal y como ha sucedido en Brasil, Argentina, México y Chile. En el libro *Jobs for the boys. Patronage and the State in Comparative Perspective* (2012), se realiza un estudio comparado sobre diversos países latinoamericanos y anglosajones, que muestra las idas y vueltas en los procesos de implementación de sistemas de servicio civil.

Las resistencias a estos sistemas de servicio civil provienen de las relaciones clientes-patrón que la autora define como “estructuras piramidales de contratos entre superiores y múltiples subordinados, en la cual un puesto en el sector público se retribuye con alguna forma de lealtad al superior” (Grindle, 2010, p. 3).

Esta relación de clientes-patrón, cuando se encuentra muy bien establecida en el Estado, obstaculiza una reforma sostenida en el tiempo, iniciándose procesos de construcción, deconstrucción y reconstrucción constantes. Este panorama, presente en países como Brasil, Chile, Argentina, México, Nueva Zelanda, etc., lleva a la autora a concluir que es la implementación de sistemas de servicio civil y no sus leyes la que determina el grado de persistencia de un sistema de patronazgo.

Se presenta, a continuación, un cuadro detallado en el que se muestran los mecanismos de resistencia a la implementación de sistemas de servicio civil en el mencionado libro:

TABLA N° 3*
Mecanismos de resistencia a sistemas de servicio civil

Mecanismos de resistencia a sistemas de servicio civil					
Mecanismo de resistencia	Definición	¿Cómo se pone en práctica?	¿Cuándo suele suceder?	¿Quién lo lleva a cabo?	Ejemplos de uso
Optar por obviar el sistema	Resistencia de la nueva agencia a incorporarse al nuevo régimen de servicio civil	A menudo, como resultado de la negociación del alcance de la reforma en la fase de diseño o al crear nuevas agencias	Antes de la aprobación de la reforma o cuando una nueva agencia es creada después de iniciada la reforma	Reformadores, ministros y cabezas de agencia	Gran Bretaña, EE.UU., España, Brasil, Argentina, México y Chile
Desestabilizar la organización	Legislar fuera de la existencia de una agencia o comisión encargada de la gestión del sistema de servicio civil	A través del diseño de una nueva legislación	Como consecuencia de un cambio de régimen	Usualmente, partidos y legisladores, en coalición con presidentes o a través de reorganizaciones ejecutivas	EE.UU., Brasil, México, Chile, probablemente Argentina
“Matar de hambre a la bestia”	Reducir el presupuesto de la implementación, cancelando las oportunidades de evaluaciones o concursos públicos	Controlando los fondos que necesita una agencia para ejecutar sus actividades	Como resultado de un cambio de gobierno. En respuesta de un ejecutivo/ministro con influencia en las finanzas	Congresistas, partidos, ministros de Economía, presidentes	Gran Bretaña, EE.UU., Brasil, Argentina, México

Fuente: Grindle (2012, pp. 236-238)

*Tabla continúa en las siguientes dos páginas

Mecanismos de resistencia a sistemas de servicio civil					
Mecanismo de resistencia	Definición	¿Cómo se pone en práctica?	¿Cuándo suele suceder?	¿Quién lo lleva a cabo?	Ejemplos de uso
Dilatar el proceso	A falta de nombrar encargados/ ministros en el momento oportuno; no desarrollar normas de funcionamiento para poner la legislación en acción	Fallas de acción, usualmente por el presidente. También puede implicar falta de aprobación legislativa	En los meses/años iniciales del nuevo sistema de servicio civil. Cuando los periodos expiran o como consecuencia de un cambio de régimen	Normalmente presidentes, pero también el Parlamento	EE.UU., Francia, Brasil, México, Argentina, Chile
Cuestionamiento de la credibilidad del sistema	Llamando la atención sobre las fallas en el proceso de implementación, o en el proceso de reclutamiento, o cuestionando la calidad de los resultados	Comentarios y quejas a los legisladores, dirigentes políticos. Ataques de medios de comunicación	En los meses iniciales de la reforma, particularmente enfocado en los problemas de inicio de la reforma o como resultado de un cambio de gobierno	Puede ser iniciado por una gran variedad de actores: dirigentes, políticos, presidentes, altos funcionarios públicos, académicos, ministros, etc.	EE.UU., Gran Bretaña, Francia, España, Argentina, México, Chile
Reclamar autoridad sobre procesos de reclutamiento	Descentralización de las decisiones de personal a nivel de ministerio o agencia para frustrar las normas en todo el sistema	A través de una nueva legislación o reestructurando procedimientos operativos	Frecuentemente en respuesta a la presión de ministros, en especial del ministro de Economía	Ministro de Economía, ministros y agencias en general	Alemania, Japón, Francia, Gran Bretaña, EE.UU., Brasil, México
Recaptura de posiciones	Legislando la reducción de la cobertura del sistema del servicio civil	A través de una nueva legislación o una acción ejecutiva formal	Como respuesta a la insatisfacción del sistema de servicio civil existente	Partidos políticos, congresistas que pueden estar en coalición con ministros	EE.UU., Brasil, México, Chile
Elaborando el puesto para el candidato	Con lagunas en la ley o en los procedimientos para elaborar descripciones de trabajo o exámenes ajustadas al candidato	Creación de la descripción del puesto arbitrariamente	Usualmente, para adaptarse a la comodidad de aquellos que buscan una mayor autonomía en el reclutamiento	Funcionarios de contratación, ministros, agencias, ejecutivos políticos	EE.UU., Gran Bretaña, Francia, Japón, España, Brasil, Argentina, México, Chile

Fuente: Grindle (2012, pp. 236-238)

Mecanismos de resistencia a sistemas de servicio civil					
Mecanismo de resistencia	Definición	¿Cómo se pone en práctica?	¿Cuándo suele suceder?	¿Quién lo lleva a cabo?	Ejemplos de uso
Elaborando el puesto para el candidato	Con lagunas en la ley o en los procedimientos para elaborar descripciones de trabajo o exámenes ajustadas al candidato	Creación de la descripción del puesto arbitrariamente	Usualmente, para adaptarse a la comodidad de aquellos que buscan una mayor autonomía en el reclutamiento	Funcionarios de contratación, ministros, agencias, ejecutivos políticos	EE.UU., Gran Bretaña, Francia, Japón, España, Brasil, Argentina, México, Chile

Fuente: Grindle (2012, pp. 236-238)

Como puede apreciarse, no se trata de importar acríticamente un modelo gerencial de otras latitudes, ni de trasplantar gerentes privados en el sector público, pues al integrar las dimensiones políticas, estratégicas y operativas, los directivos públicos deben insertarse plenamente en los diversos contextos en los que se desempeñan.

4. Ámbitos de gestión de la función directiva pública

El grupo de directivos públicos está compuesto por el universo de puestos de directivos públicos en los tres niveles de gobierno. Como ha sido señalado, estos tienen en común la gerencia bajo principios de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica. A continuación, se presentan los tres ámbitos de gestión de la función directiva, dentro de los cuales se encuentran contenidos los principios mencionados anteriormente. Los presentes ámbitos de gestión han sido recogidos del modelo de función directiva propuesta por la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard antes mencionado.

4.1. Gestión del entorno político

La gestión del entorno político implica la vinculación proactiva del directivo en el entorno político con la finalidad de construir apoyo y legitimidad para la consecución de un resultado pensando en los ciudadanos (Moore, 1998). Dicho enfoque es clave en la gestión de una gran cantidad de directivos públicos, ya que, para obtener objetivos

operativos, es necesaria la colaboración de actores que están fuera del ámbito de su autoridad directa (Moore, 1998).

Moore (1998) “define la gestión política como la construcción de un clima de tolerancia, apoyo activo o asistencia operativa para un directivo, una política o una estrategia global entre aquellos agentes fuera del ámbito de la autoridad directa del directivo, cuya autorización o cooperación es necesaria para conseguir objetivos públicos de los cuales el directivo deberá rendir cuentas” (SERVIR, 2015, p.27).

“Para ello, los directivos públicos deberán cumplir con el ejercicio de su responsabilidad rutinaria, conseguir la coordinación organizativa, identificar los tipos de actores presentes en su entorno buscando el apoyo de estos a través de procesos formales de decisión, elegir vías adecuadas para la decisión, formular los temas a discutir, analizar los escenarios políticos, aprovechar ventanas de oportunidad, gestionar la incertidumbre, entre otros (Moore, 1998, p.174)” (SERVIR, 2015, p.27). A continuación, se presentan los principales elementos que conforman este ámbito de gestión:

1) Emprendimiento de políticas: Es la obtención de apoyo por parte de las autoridades gubernamentales a una propuesta de política impulsada por el directivo público. A través de la gestión de entornos favorables, el objetivo del directivo es que otros actores adopten las propuestas planteadas. El directivo es un impulsor o “emprendedor” de políticas.

2) Gestión del desarrollo de las políticas: Es la gestión de procesos que otorgan legitimidad, poder y coherencia a la decisión finalmente tomada por los funcionarios públicos. No es necesariamente la política que el directivo pudo haber impulsado en un inicio. El objetivo es gestionar una toma de decisiones de calidad que fortalezca la política adoptada, en la que el rol del directivo es desempeñarse como un auténtico gestor de la política.

3) Negociación pública: Es la generación de valor a través de la consecución de acuerdos con actores clave para el desarrollo de las políticas. Los directivos tienen como objetivo lograr consensos y su rol principal es participar activamente en la generación de estos acuerdos, siempre en torno a las políticas impulsadas.

4) Deliberación pública: Es la creación de entornos en los cuales se favorece la participación de la sociedad civil en la deliberación de las decisiones públicas. El objetivo del directivo es promover, gestionar y conducir espacios de deliberación que permitan conocer las posiciones de diversos actores, así como recoger sus aportes.

5) Marketing público y comunicación estratégica: Es la presentación clara y comprensible de las políticas y estrategias con la finalidad de conseguir apoyo y

cooperación de la opinión pública para la obtención de resultados de gestión. El directivo tiene por objetivo conseguir legitimidad y apoyo ciudadano, involucrando a la opinión pública.

6) Ética en la función pública: Es el servicio a la pluralidad de intereses ciudadanos con equidad y administración efectiva de los recursos. El objetivo del directivo es generar confianza entre los ciudadanos y actores, así como administrar los recursos con imparcialidad en busca de resultados. Es responsable de implementar una gestión enfocada en el ciudadano³⁰.

4.2. Gestión estratégica

La gestión estratégica de los directivos públicos implica la adecuación de los objetivos, estrategias y políticas definidas por las entidades públicas a la generación de resultados valiosos para la ciudadanía, los clientes y los beneficiarios. Dicha tarea implica la utilización de técnicas analíticas de planificación estratégica y de la habilidad de los directivos para gestionar en entornos de mayor o menor grado de predictibilidad y coherencia.

En dicha concepción, la estrategia organizativa es un concepto que simultáneamente:

a) declara la misión o propósito general de la organización (construido en base a valores públicos importantes); b) explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea; y c) explica cómo la tarea se organizará y gestionará para conseguir los objetivos (Moore, 1998, pp. 115-116).

Los directivos públicos han de tener en cuenta en la intervención de la formulación de las estrategias, así como en su implementación, las preferencias públicas que desean satisfacer, un análisis político del entorno y el desarrollo de capacidades operativas para la consecución de los resultados y resolución de problemas. A continuación, se presentan los

principales elementos que conforman este ámbito de gestión:

1) Análisis estratégico: Es la identificación de las preferencias públicas y problemas públicos, realizando un análisis del entorno interno y externo de la entidad con la finalidad de determinar estrategias de gestión viables

³⁰ El comportamiento ético debe ser un sustrato de la actuación de todo directivo público. No solo se busca un directivo competente, sino también anclado en valores.

política, sustantiva y operativamente. El objetivo del directivo es participar en la formulación de los objetivos estratégicos y en la definición de aquello que es valioso para los ciudadanos.

2) Diseño de políticas y planeamiento estratégico: Consiste en el diseño y desarrollo de políticas sobre la base de un análisis estratégico, a través de herramientas de gestión para la toma de decisiones dentro de una entidad. El directivo tiene como objetivo determinar líneas de acción para la consecución de metas estratégicas definidas conjuntamente con la alta dirección. En ese sentido, se encarga de participar en el diseño de políticas y delimitación de cursos de acción.

3) Gestión por procesos: Es la formalización y optimización de los procesos en una entidad para la transformación de insumos en productos a través de una cadena de valor. El directivo tiene por objetivo definir, diseñar y gestionar los procesos a su cargo para la provisión de mejores productos/salidas.

4) Gestión por resultados: Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas a través de una mayor responsabilización de los servidores por mejorar las condiciones de interés de los ciudadanos. El objetivo del directivo es generar resultados valiosos para los ciudadanos, haciéndose responsable por estos.

5) Seguimiento, monitoreo y evaluación³¹: Es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tiene como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumos, procesos y productos, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad. El directivo tiene por objetivo obtener medios de verificación que permitan la evaluación y retroalimentación de las políticas, encargándose de su supervisión.

6) Innovación de la gestión pública: La innovación en el sector público consiste en proporcionar nuevas ideas o conceptos aplicados que responden a una necesidad específica o problema que pueden involucrar cambios en el comportamiento de los agentes, las prácticas, procesos y

productos, mejorando el desempeño institucional y generando resultados observables. El directivo tiene por objetivo crear y recoger nuevas y mejores maneras de solucionar problemas con la finalidad de mejorar la gestión pública.

7) Gestión de los recursos humanos: Consiste en liderar equipos de trabajo buscando el incremento y desarrollo profesional de los servidores civiles a su cargo, así como la mejora de su capacidad. El directivo tiene por objetivo planificar y organizar el desarrollo y desempeño eficiente del personal bajo su dirección.

4.3. Gestión operativa

La gestión operativa es el “despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos” (Moore, 1998, p. 277).

Para ello, los directivos públicos deberán “1) aumentar la cantidad o calidad de sus resultados por cada recurso empleado, 2) reducir los costos en términos de dinero y autoridad, 3) hacer que las organizaciones sean más capaces de identificar y responder a las aspiraciones de los ciudadanos, 4) potenciar la imparcialidad con la que las organizaciones públicas realizan su cometido, aumentar la capacidad de respuesta e innovación” (Moore, 1998, pp.298-299). A continuación, se presentan los principales elementos que conforman este ámbito de gestión:

1) Planificación operativa: Es la planificación y diseño de las actividades necesarias para la elaboración de productos y provisión de servicios en articulación con los objetivos estratégicos definidos. El directivo tiene por objetivo articular las metas operativas con los objetivos estratégicos definidos.

2) Capacidad técnica: Consiste en la aplicación de conocimientos técnicos en relación con las funciones específicas del directivo y tiene como objetivo dotar de rigurosidad técnica a las labores propias de su gestión directiva. Este elemento de la gestión operativa se considera como parte del tránsito entre directivos que han

³¹ Adaptado de la problemática presentada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

tenido una tendencia mayor hacia la especialización en un tema específico y directivos caracterizados por el desarrollo de competencias directivas generales.

3) Rediseño y/o simplificación operativa: Consiste en la implementación de mejoras en los procesos y procedimientos de la organización, lo cual es consecuencia de una gestión por procesos. El objetivo del directivo es promover y dirigir la implementación de procesos y procedimientos de calidad.

4) Racionalidad económica: Es la selección entre diferentes alternativas tomando en cuenta las necesidades y recursos, las estimaciones de valor público y costo. El objetivo del directivo en este punto es administrar eficiente y eficazmente los recursos humanos, materiales y financieros a su cargo.

5) Legalidad de las políticas: Se refiere al conocimiento y manejo del marco legal relacionado con la gestión del directivo. Este se responsabiliza por la legalidad de las políticas y medidas ejecutadas bajo su dirección, asegurando su viabilidad legal.

6) Transparencia y rendición de cuentas: Es la obligación de brindar información, justificación y responsabilización por los resultados alcanzados y manejo de recursos en la organización. El directivo tiene como objetivo colaborar con la elaboración de informes de rendición de cuentas y propiciar una gestión transparente.

7) Control: Consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los procesos y actividades. El directivo tiene a su cargo la supervisión del uso de los recursos y el cumplimiento de actividades a su cargo.

“Tomando en cuenta dichos ámbitos de gestión, generalmente existen directivos con mayor acento en gestión estratégica, otros en el análisis del entorno político y existen quienes se dedican a una labor de preeminente gestión

operativa. La articulación de las tres perspectivas reúne las consideraciones necesarias sobre la creación de valor y se encuentra en el centro del pensamiento estratégico en el sector público” (Moore, 1998, p.119)” (SERVIR, 2015, p.28).

Asimismo, la interrelación de estos tres ámbitos de gestión se encuentra en el corazón de la función directiva. Esta interacción diferencia a los directivos de los profesionales y los políticos. “Como se mencionó anteriormente, estos dos últimos grupos de actores históricamente se han encontrado en todas las administraciones públicas. La función directiva abre un espacio intermedio de cierta novedad entre los profesionales y los políticos, gerenciando a través de la gestión estratégica, del entorno político y operativo” (SERVIR, 2015, p.28).

El desarrollo de la función directiva, integrando estos tres ámbitos, se realiza en contextos de un país culturalmente diverso. Por ello, es importante que los directivos públicos, en su actuación, cuenten con un enfoque intercultural, reconociendo la diversidad cultural y la existencia de diferentes perspectivas culturales, expresadas en distintas formas de organización, sistemas de relación y visiones del mundo, lo que implica el reconocimiento y valoración del otro³².

5. El enfoque por competencias

Uno de los pilares de un servicio civil profesional en la capa directiva es la meritocracia. Tradicionalmente se había entendido que el mérito se circunscribía a lo que se puede acreditar documentariamente, como la formación académica, las especializaciones y la experiencia. Sin embargo, en el ámbito de la gestión de recursos humanos, ha quedado demostrado ya hace varios años que esta perspectiva es insuficiente (Longo, 2004). Dado que el mérito está indisolublemente unido a la idoneidad³³, la identificación de esta requiere, al menos respecto de puestos directivos, la determinación de competencias clave para el buen desempeño.

³² Esta mención al enfoque intercultural recoge la definición dispuesta por la Resolución Ministerial N° 150-2013-MIDIS, Lineamientos para la Incorporación del Enfoque de Interculturalidad en los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

³³ El artículo 164° del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil señala: “El proceso de selección tiene por objeto seleccionar a las personas idóneas para el puesto sobre la base del mérito, la transparencia y la igualdad de oportunidades (...)”.

Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales e identifican otras competencias basadas en habilidades, actitudes, capacidades cognitivas, motivos y rasgos de personalidad (Longo, 2004, p. 125).

La idoneidad se encuentra, asimismo, asociada a la productividad. Personas idóneas producen mayores resultados que personas no idóneas. Existen correlaciones entre organizaciones que introducen sistemas de gestión por competencias y un incremento significativo de su productividad, así como en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos (Alles, 2007).

En este marco se inserta el enfoque por competencias, el cual propone cambios transversales en los procesos de gestión de las personas, con carácter estratégico, orientados al logro de los objetivos institucionales.

Así, se entiende que las diversas definiciones de las competencias se centren en el desempeño. A continuación, se recogen algunos ejemplos de ellas:

TABLA Nº 4
Definiciones de competencias

Definiciones de competencias	
Boyatzis 1982, en Arancibia (2002)	Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior en un trabajo.
HayGroup (2000)	Característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.
Hernández (2005)	Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.
Mertens (1996, en OIT 1997)	Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Fuente: SERVIR

Por su parte, en su calidad de ente rector, SERVIR define competencias como “las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado”. Esta definición se encuentra en la normativa peruana, específicamente en la Directiva que presenta las Normas para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

El enfoque por competencias emerge de la idea de que las personas que forman parte de las organizaciones son fuente

de diferenciación y, por lo tanto, de ventajas competitivas para ellas en entornos de cambio constante. La importancia de este enfoque radica en lo siguiente:

- 1) Remarca la relación existente entre la creación de valor y la capacidad de las personas para producirlo, esto debido a que se enfoca en los altos niveles de rendimiento.
- 2) Pone en primer plano la capacidad de las personas para enfrentar contextos dinámicos de cambio a través de conocimientos adquiridos, habilidades y actitudes.

3) Propone generar competencias competitivas basadas en el personal altamente calificado dentro de cada organización.

4) Organiza, en torno a parámetros definidos, la integración de las demandas de trabajo de las organizaciones con la oferta educativa y capacitadora del mercado (Ducci, 1996).

Específicamente en la gestión directiva, este enfoque ha sido usado en distintas reformas, dada la particularidad del quehacer directivo.

Longo destaca la importancia de la gestión por competencias para la institucionalización de la dirección pública:

La institucionalización de la dirección pública requiere directivos dotados de las competencias precisas. Las competencias, entendidas como características subyacentes a una persona, causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982), son utilizables como un patrón o norma para la selección del personal, la planificación de las carreras y la sucesión, la evaluación de desempeño y el desarrollo personal. (Hooghiemstra, 1992). Ello las convierte en el eje central de los sistemas de gestión de las personas, tal y como se entienden y practican en un número creciente de empresas y organizaciones de todo tipo (Longo, 2002b, pp. 5-6. En: SERVIR, 2015, p.28).

De la misma manera, autores como Villoria, Jiménez, Echebarría y Moore hacen hincapié en la importancia que tiene la identificación y desarrollo de competencias directivas para el quehacer del directivo público profesional (SERVIR, 2015, p.28).

Dada la complejidad propia de la función directiva y el reto que implica el posicionamiento de un grupo directivo abocado a la ciudadanía en el marco de una reforma más extensa, es indispensable realizar un análisis de las competencias necesarias. Para ello, SERVIR cuenta como antecedente que el Cuerpo de Gerentes Públicos ha incorporado un enfoque por competencias en su modelo de gestión que es tomado como referente en esta materia (SERVIR, 2015, p.28).

Cabe señalar que, en la implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos, SERVIR realizó tres estudios de identificación de competencias genéricas aplicables a los gerentes públicos. Esta opción de identificar competencias comunes a la generalidad de directivos públicos es utilizada por varios modelos de dirección pública profesional. Casos emblemáticos se encuentran, principalmente, en países anglosajones como el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Bélgica, y en América Latina cabe destacar a Chile, a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

“La última actualización de las competencias genéricas estableció las siguientes siete competencias genéricas aplicables a todos los gerentes públicos con sus respectivas definiciones:

- **Orientación a resultados:** Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.
- **Comunicación efectiva:** Es la capacidad de escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes, verificando su recepción.
- **Actitud de servicio:** Es la capacidad de identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos.
- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.

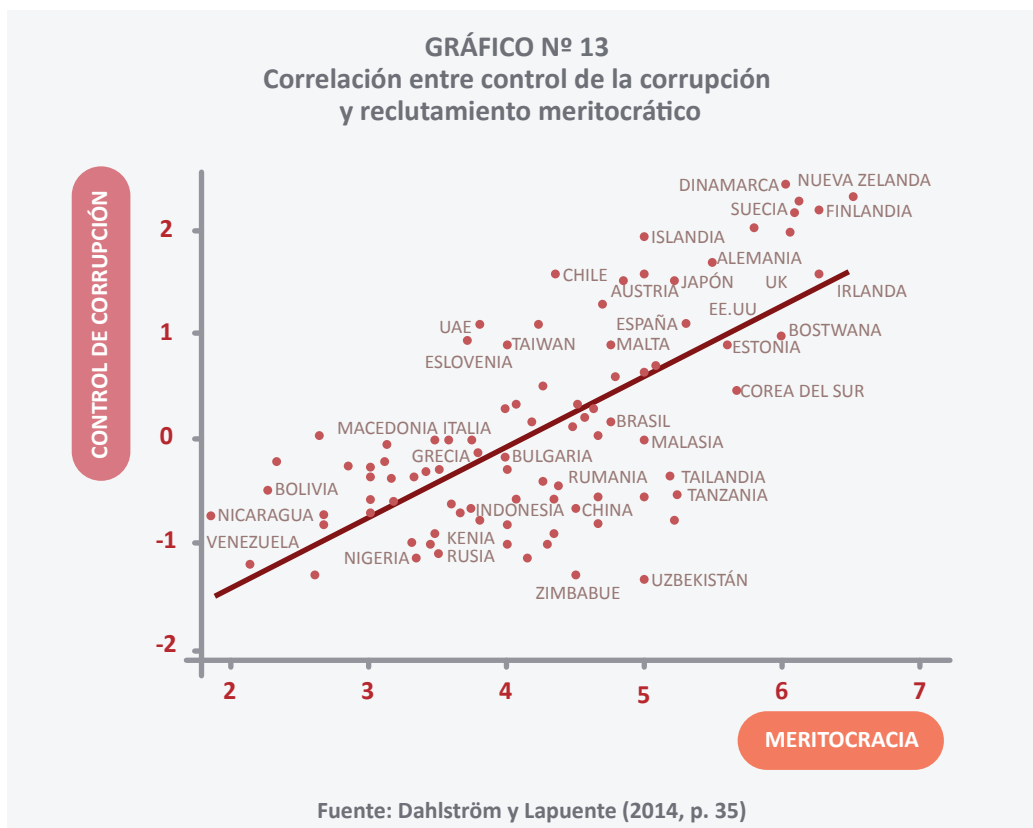
- **Innovación y mejora continua:** Es la capacidad de identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.
- **Liderazgo:** Es la capacidad para influir en otros con base en valores para orientar su accionar al logro de objetivos.
- **Sentido de urgencia:** Es la capacidad de reconocer la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.” (SERVIR, 2015, p.29)

“Considerando la naturaleza de la función directiva profesional, la incorporación de la gestión por competencias resulta indispensable para el desarrollo del grupo de los directivos públicos en nuestro país. Además, es importante tener en cuenta que ‘la expansión de las competencias directivas puede ser vista como un factor dinamizador de los cambios estructurales y normativos’ (Longo, 2002c, p.15), generando así un escenario propicio para la implementación de la reforma del servicio civil” (SERVIR, 2015, p.29).

6. Meritocracia y control de la corrupción

Como se ha señalado, el problema central de la dirección pública en el Perú es la persistencia de un modelo “politizado”, en el cual la designación por confianza sobrepasa los estándares recomendados y puestos en práctica por los países con sistemas de servicio civil más desarrollados. El modelo gerencial propuesto implica el desarrollo de una dirección pública profesional en la cual la gran mayoría de los directivos públicos ingresen a los puestos a partir de concursos meritocráticos.

Sin embargo, el reclutamiento meritocrático no solo implica una mejora en el desempeño de las entidades públicas y en la provisión bienes y servicios. Un reciente estudio de Dahlström y Lapuente, del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de Gothenburg, ha demostrado que, mientras existan altos estándares de reclutamiento con base en el mérito en los servidores públicos, los niveles de corrupción son muy bajos, y viceversa: cuando no existen estándares de reclutamiento en base al mérito, los niveles de corrupción son muy altos.



Como puede apreciarse en el gráfico, existe una correlación entre las variables “control de la corrupción” y “meritocracia”. La variable “control de la corrupción” presenta los niveles de corrupción y utiliza una escala que va de -2,5 (altamente corrupto) a +2,5 (bastante limpio). La data proviene del Índice de Control de la Corrupción del Banco Mundial. Por otro lado, la variable “meritocracia” reporta qué tanto los servidores públicos son reclutados con base en sus habilidades y al mérito en una escala que va de 1 (de ningún modo) a 7 (en gran medida). La data comprende 105 países y proviene de QoG Survey (Dahlström y Lapuente, 2014, p. 35). El estudio demuestra una correlación bivariada directa (positiva), fuerte y estadísticamente significativa ($R=0,70$, $p < 0,00$) (Dahlström y Lapuente, 2014, p.14).

De manera específica, Dahlström y Lapuente (2014) hacen hincapié en el papel de los directivos y los incentivos que pueden tener estos para ceñirse al puesto y no cometer actos de corrupción o recibir prebendas políticas. Justamente, la razón principal de la ausencia de incentivos es la persistencia de un modelo politizado (politized system), en el que no hay una separación entre las trayectorias profesionales de los funcionarios públicos y la de los directivos públicos. De acuerdo a la investigación mencionada, en un sistema tal, no hay razón alguna para que los directivos pongan su fe en cualquier sistema de incentivos. En tal sentido, es plausible que, cuanto más dependan las trayectorias de los directivos públicos de la de los políticos y funcionarios, menor será la probabilidad de que estos guarden lealtad al puesto que ejercen (trust).

Detrás de este razonamiento, se encuentra la idea de que un directivo sin ambiciones políticas valora la reputación a largo plazo de ser un directivo que se debe al puesto, más que a las prebendas políticas de corto plazo que se derivan de la desvirtuación de sus funciones. En ese sentido, en entornos institucionales de separación de intereses entre los políticos y directivos, los directivos tienen más incentivos para llevar a cabo mayores esfuerzos relacionados con el puesto (Dahlström y Lapuente, 2014).

En el caso peruano, más del 70% de los directivos públicos son

designados por confianza política y son precisamente los directivos quienes, dentro de la Administración Pública, se encuentran generalmente en mayor contacto con decisiones sobre recursos públicos. Estas dos condiciones (el uso excesivo de la confianza política y el manejo de los recursos públicos) están íntimamente relacionadas con la disminución del control que el Estado puede tener sobre la corrupción.

7. Concepto de directivo público

A la luz de lo señalado anteriormente, se pueden identificar los siguientes elementos integrantes del concepto de directivo público:

- 1) Su ubicación como articulador entre los funcionarios públicos y los profesionales de carrera³⁴.
- 2) El desarrollo de la función directiva bajo criterios de generación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica³⁵.
- 3) La necesidad de competencias directivas³⁶.
- 4) Funciones de gestión.
- 5) Gestión de las personas a su cargo.

Considerando ello y lo dispuesto en la normativa, se conceptualiza a los directivos públicos de la siguiente manera:

Los directivos públicos son los servidores civiles que dirigen, bajo la orientación estratégica de los funcionarios públicos, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se proveen bienes y servicios públicos.

Los directivos gerencian bajo criterios de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica. Asimismo, todos los directivos públicos cuentan con un conjunto de competencias directivas que procuran un mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Dichas funciones implican la planificación, organización,

³⁴ Ver las consideraciones específicas de la función directiva de la *Carta Iberoamericana de la Función Pública* (CLAD, 2003, p. 23) y Longo (2002b, p. 1).

³⁵ Para mayor información, ver Moore (1998, p.16), Echebarría, (2005, p. 16); y Longo, (2002b, p. 2).

³⁶ Para mayor información, ver Villoria (2009, p. 101) y Longo (2002b, p. 06).

dirección o toma de decisiones sobre los recursos a su cargo, velan por el logro de los objetivos asignados, supervisan el logro de las metas y gestionan el desarrollo de los servidores civiles bajo su responsabilidad.

Están a cargo de órganos o unidades orgánicas y cuentan con personal a cargo. SERVIR determina, según las entidades, el nivel organizacional hasta el cual se puede contar con la existencia de puestos directivos³⁷.

8. Objetivos de la reforma del servicio civil en el grupo de directivos públicos

De la presente definición y de la reseña de la problemática antes señalada, se desprende el objetivo principal, así como los objetivos específicos de la reforma del servicio civil en el grupo de directivos públicos.

Objetivo principal:

La reforma del servicio civil en el grupo de directivos públicos tiene por objetivo institucionalizar y profesionalizar la función directiva pública en el Estado peruano, basada en principios de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica.

Objetivos específicos:

- 1) Establecer un modelo de gestión que permita profesionalizar la dirección pública
- 2) Gestionar y fortalecer al grupo de directivos públicos
- 3) Procurar la incorporación meritocrática y transparente de los directivos públicos
- 4) Consolidar un modelo que atraiga, desarrolle y retenga directivos profesionales y competentes
- 5) Procurar la creación de valor público en los ciudadanos a partir de la gestión del entorno político, gestión estratégica y operativa por parte de los directivos públicos

- 6) Desarrollar una gestión del rendimiento de directivos públicos orientada a resultados

9. Elementos constitutivos del modelo del grupo de directivos públicos

Teniendo en cuenta el marco conceptual señalado anteriormente, el modelo de gestión del grupo de directivos públicos tiene los siguientes elementos:

a) “Visión integral de la función directiva: Se reconocen tres ámbitos de gestión interrelacionadas en el quehacer directivo: la gestión del entorno político, la gestión estratégica y la gestión operativa. Dichas esferas de gestión procuran, como fin último, la generación de resultados valiosos para los ciudadanos” (SERVIR, 2015, p.37).

b) “Rectoría y conducción del grupo de directivos públicos: SERVIR, en su calidad de entre rector, dicta las políticas, estrategias y lineamientos con los que cuenta el grupo de directivos públicos. Además de ello, vela por su conducción, razón por la cual interviene de distintos modos para promover la profesionalización de los directivos públicos, brindando herramientas y asistencias técnicas, proporcionando evaluaciones técnicas, ejerciendo veedurías en procesos de selección, realizando procesos de selección por delegación, ejerciendo su rol supervisor y fiscalizador, monitoreando el avance de la profesionalización y desarrollo de la dirección pública, desarrollando acciones de profesionalización de la dirección pública, entre otros” (SERVIR, 2015, p.38).

c) “Limitación de los puestos directivos de confianza: La Ley del Servicio Civil ha establecido que en cada entidad pública solo se podrá contar con un 5% de empleados de confianza. Dentro de este porcentaje, se encuentran también los directivos públicos. Asimismo, en este caso, se ha de observar otro límite: solo el 20% de los puestos directivos pueden ser desempeñados por directivos designados por confianza³⁸, de modo que el 80% de los puestos directivos restantes deberán ser concursados.

³⁷ Ver artículo 3º, inciso b) y 58 de la Ley del Servicio Civil y artículo 237º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo 040-2014-PCM.

³⁸ Artículo 64º de la Ley del Servicio Civil.

Cabe señalar que, aún en el caso de directivos públicos de confianza, se debe cumplir con los requisitos del perfil del puesto³⁹.

La potestad de determinar qué puestos directivos serán ocupados por directivos de confianza corresponde al titular de la entidad pública. Asimismo, este puede, dentro de los límites máximos permitidos, modificar la composición de los directivos de confianza, llegando a designar un servidor de confianza en un puesto ocupado por un directivo concursado, en cuyo caso corresponde que previamente desplace a este a otro puesto de similar nivel en la entidad para desempeñar funciones de acuerdo a su perfil hasta culminar su periodo⁴⁰ (SERVIR, 2015, p.39).

d) “Tendencia hacia la producción de directivos generalistas con ciertos equilibrios: A la par de las corrientes internacionales de dirección en el sector público y privado, la dirección pública peruana busca el desarrollo progresivo de directivos públicos generalistas, es decir, directivos con un conocimiento amplio y general de la gestión pública, privilegiando sus competencias para la realización de funciones directivas frente a su conocimiento técnico especializado. La dirección generalista se contrapone a la dirección especializada, en la que se privilegia el conocimiento específico sobre una materia en particular para el ejercicio de la dirección pública.

Como señala Jiménez (2009), la función de dirigir es una profesión y requiere que el directivo, de alguna manera, deje las funciones propias de su profesión de origen y se vuelque de lleno en una nueva actividad profesional, como es la de dirigir en lo público.

Contar con directivos generalistas favorecerá la movilidad de los directivos públicos entre diversas entidades públicas y esta, a su vez, facilitará la articulación entre las organizaciones, lo que sería sumamente beneficioso para un Estado como el nuestro, que padece de una grave desarticulación interinstitucional. De otro lado, contar con

políticas de movilidad es una necesidad, debido a que la duración del periodo de vinculación de un directivo público con su entidad es de tres años y, si se renueva, puede llegar hasta un máximo de nueve años, vencidos los cuales necesariamente deberá dejar dicho puesto⁴¹. Es evidente que es conveniente para el Estado no perder la capacidad y la experiencia de aquel directivo, por lo cual se debe contar con políticas que faciliten su incorporación en otros puestos⁴² (SERVIR, 2015, p.37).

Cabe aclarar que la movilidad de directivos que aquí se trata difiere de una movilidad obligatoria que podría corresponder a modelos de carrera. Tratándose de un sistema de puestos o de empleo, la movilidad se promueve. Sin perjuicio de lo señalado, es necesario precisar que se requieren ciertas condiciones para que un modelo de generación de directivos generalistas funcione adecuadamente. Entre estas condiciones cabe destacar la implementación masiva de la gestión por procesos, así como que los servidores de carrera que colaboran con los directivos públicos cuenten con sólidos conocimientos especializados en la materia que es competencia del órgano o unidad orgánica a cargo del directivo público.

Al respecto, encontrándose las entidades en una etapa de tránsito, el desarrollo de directivos públicos generalistas será progresivo. “Asimismo, es importante tomar en cuenta que, dada la diversidad de puestos directivos en el Estado, existirá una cantidad de puestos directivos (como el director general de Asesoría Jurídica o algunos puestos directivos de línea) que mantendrán estándares especializados, dada la singularidad y suma especificidad de las funciones directivas requeridas” (SERVIR, 2015, p.37).

No obstante esta transición, y para ir avanzando en la dirección señalada, en la elaboración de los perfiles de puestos tipo de directivos públicos que conformen el Manual de Puestos Tipo, SERVIR ha introducido estándares obligatorios para los perfiles específicos que desarrollen las entidades; entre ellos, limitaciones a establecer requisitos

³⁹ Artículo 59º de la Ley del Servicio Civil.

⁴⁰ Artículo 241º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

⁴¹ Artículo 60º de la Ley del Servicio Civil.

⁴² El artículo 243º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil señala que el directivo que en las dos últimas evaluaciones de desempeño haya logrado sus metas podrá ser contratado por cualquier entidad sin necesidad de proceso de selección, siempre que cumpla con el perfil del puesto.

excesivos que suelen obedecer a la intención de formular perfiles dirigidos a favorecer a determinados candidatos. “Sin perjuicio de ello, las entidades que de manera justificada sustenten ante SERVIR la necesidad de contar con perfiles diferentes a los estandarizados pueden hacerlo conforme a lo dispuesto en las normas reglamentarias y de desarrollo que emita SERVIR⁴³” (SERVIR, 2015, p.39).

e) “Introducción de la gestión por competencias: Una de las características más saltantes de la gestión de grupos directivos, utilizada en la mayoría de los modelos de gestión directiva moderna, es la aplicación de la gestión por competencias, especialmente en la selección, el desarrollo y la evaluación de los directivos públicos. Cabe señalar que, en el caso de selección por competencias, SERVIR cuenta con siete años de experiencia a través del Cuerpo de Gerentes Públicos” (SERVIR, 2015, p.38).

f) “Desarrollo de una Dirección Pública Superior: Al igual que en países como el Reino Unido (Senior Civil Service), EE.UU. (Senior Executive Service), Australia (SES), Nueva Zelanda, Holanda (ABD), Chile (Alta Dirección Pública), etc., en el Perú se apuesta por contar con una Dirección Pública Superior dentro del grupo de directivos públicos, la cual se encuentre compuesta por quienes realicen función directiva de mayor complejidad y responsabilidad y a los que se aplicarán estrategias específicas para promover su desarrollo y liderazgo dentro del servicio civil peruano” (SERVIR, 2015, p.38).

g) “Elaboración de perfiles de directivos públicos: SERVIR brindará los perfiles de puestos tipo que servirán de marco obligatorio para la elaboración de los perfiles específicos, promoviendo la movilidad, introducción de competencias y carácter técnico de los procesos que toman de base los perfiles de puestos como la selección, el desarrollo y la evaluación [del desempeño]” (SERVIR, 2015, p.37).

h) “Sistema abierto de reclutamiento: El Perú, al igual que la gran mayoría de nuevos modelos de función directiva profesional (dentro de los cuales se encuentran EE.UU., Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Holanda, Chile, entre otros), apuesta por la apertura de los puestos directivos. Ello quiere decir que, en todos los casos de puestos directivos concursables, aún en el proceso de traslado al nuevo régimen, los procesos de selección son abiertos a todos los postulantes que reúnan los requisitos del perfil, ya sea que provengan tanto del sector privado como de la propia Administración Pública” (SERVIR, 2015, p.38)⁴⁴.

Ciertamente, resulta deseable que los directivos públicos conozcan del funcionamiento del Estado para que puedan ser más eficientes y eficaces, pero dicha situación deseable no puede convertirse en una barrera de acceso al servicio civil respecto de candidatos que no cuenten con experiencia previa de prestación de servicios al Estado, particularmente tratándose de puestos directivos de línea. En el caso de los puestos directivos de asesoramiento y apoyo, sí resulta comprensible una exigencia razonable de experiencia en el sector público, sobre todo por el grado de implicación en dichos puestos de las reglas propias de los sistemas administrativos.

i) “Sistema de empleo: Bajo un sistema de empleo, el directivo público se incorpora a un puesto y cuando concluye su vinculación en el puesto concluye también su vínculo con la entidad. No es, por tanto, un directivo de carrera que necesariamente cuenta con espacios de progresión formales” (SERVIR, 2015, p.38).

j) “Selección por las entidades: En el Perú, a diferencia de otros modelos⁴⁵, la selección de los directivos públicos se encuentra en la potestad de las entidades públicas. No obstante, considerando que el contexto en el que se va a implementar la Ley del Servicio Civil es de baja

⁴³ Artículo 239º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

⁴⁴ Si bien resulta conveniente el conocimiento o experiencia previa en el Estado para la gestión directiva, ello no puede ser limitativo para el acceso a puestos directivos sino solo en algunos casos. SERVIR determina en los perfiles de puestos tipo de directivos públicos en qué casos corresponde requerir experiencia previa en el Estado de forma obligatoria o deseable.

⁴⁵ Como los modelos anglosajones, que para el *senior civil service* tienen la selección centralizada en la *Civil Service Commission*. En América Latina la selección de altos directivos públicos está centralizada también en países como Chile y Colombia.

institucionalidad, el ente rector no puede constituirse en un “rector puro” que se limite a dictar políticas y normas y supervisar su aplicación, sino que, de forma subsidiaria a la capacidad institucional de las entidades, debe realizar acciones que contribuyan con la meritocracia y una mayor transparencia de los procesos de selección. En este sentido, SERVIR podrá proporcionar la plataforma informática para la postulación de los directivos públicos⁴⁶, así como las evaluaciones psicotécnicas y de competencias⁴⁷.

También, SERVIR podrá implementar mecanismos de veeduría en los concursos de directivos públicos, adicionales a la facultad de fiscalización general respecto de todos los procesos de incorporación de servidores civiles al nuevo régimen” (SERVIR, 2015, p.38)⁴⁸.

Sin perjuicio de lo señalado, la Ley del Servicio Civil ha autorizado a SERVIR a realizar los concursos de selección de directivos que le deleguen las entidades públicas⁴⁹.

k) “Promoción de la movilidad de directivos: SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, dicta las políticas y las estrategias de gestión del grupo de directivos públicos. Entre ellas, al igual como sucede en grupos directivos de países como el Reino Unido, Australia, Canadá (solo en sus dos primeros niveles), Dinamarca, Finlandia, Francia, Noruega, Suecia, Holanda y Chile, en el Perú las políticas de movilidad de directivos públicos se encuentran a cargo del ente rector. Como se ha señalado anteriormente, se trata de la promoción de la movilidad dentro de un sistema de puestos o de empleo. Asimismo, se pretende desarrollar un “itinerario de carrera”

en la dirección pública, propiciando la “progresión” de los directivos puestos de dirección superior. Se volverá a este tema más adelante, al explicar la movilidad como parte de la gestión del empleo dentro del grupo de directivos públicos” (SERVIR, 2015, p.37).

l) “Cese por razones distintas al retiro de la confianza: Con excepción de los directivos públicos de confianza, el retiro de los directivos públicos concursados no puede obedecer a criterios de discrecionalidad política, sino que debe estar relacionado ya sea con el vencimiento del plazo de su contrato, con la comisión de una falta grave probada mediante un debido proceso o con un desempeño deficiente acreditado objetivamente, además de las causales convencionales (renuncia, mutuo acuerdo, jubilación). ‘La existencia de ceses discrecionales no basados en la responsabilidad por la gestión (esto es, realizados «por pérdida de la confianza») rompe en mil pedazos la arquitectura conceptual del sistema de Dirección Pública Profesional (DPP). La DPP –y este es un punto capital del modelo– fundamenta su racionalidad en una lógica de resultados, por lo que, si un directivo obtiene buenos rendimientos de su organización, difícilmente cabría incorporar un sistema de cese discrecional, salvo lo que se pretendiera es lisa y llanamente pervertir el modelo’ (Jiménez Asencio, 2014: 14)” (SERVIR, 2015, p.39).

m) “Evaluación por metas e indicadores: Siendo clave la responsabilidad por resultados en el modelo de gestión directiva, es crucial contar con un sistema de gestión del rendimiento que permita evaluar el logro de metas (el qué) y el desarrollo de competencias (el cómo)” (SERVIR, 2015, p.39).

⁴⁶ Décimo quinta disposición complementaria final del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

⁴⁷ Artículo 238º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

⁴⁸ Esta participación de SERVIR corresponde al estadio actual de institucionalidad del servicio civil peruano y a las capacidades institucionales de las oficinas de recursos humanos, a las que tradicionalmente se había facultado a realizar labores operativas de administración de personal. En la medida que se vaya institucionalizando un servicio civil profesional y las oficinas de recursos humanos desarrollen capacidades de gestión estratégica de recursos humanos, el rol de SERVIR se irá adaptando.

⁴⁹ Artículo 60º, inciso 60.5 de la Ley del Servicio Civil.

El sistema de Dirección Pública Profesional (DPP) requiere, por tanto, la definición de un marco de responsabilidades del directivo público frente a la organización (o, mejor dicho, ante quien designa), que vendrá definido por un Acuerdo de Gestión (un ‘contrato de gestión’ o un ‘contrato-programa’), que parte de los criterios propios de ‘contractualización’ entre Principal y Agente, en donde se pactan una serie de metas y objetivos a alcanzar, se le asignan una serie de recursos personales, materiales, tecnológicos y financieros, así como se establecen indicadores de gestión para controlar su cumplimiento. Las tareas del directivo público, por tanto, deben estar sometidas, por tanto, a un sistema de evaluación del desempeño y de los resultados (Jiménez, 2009, pp. 30-31).

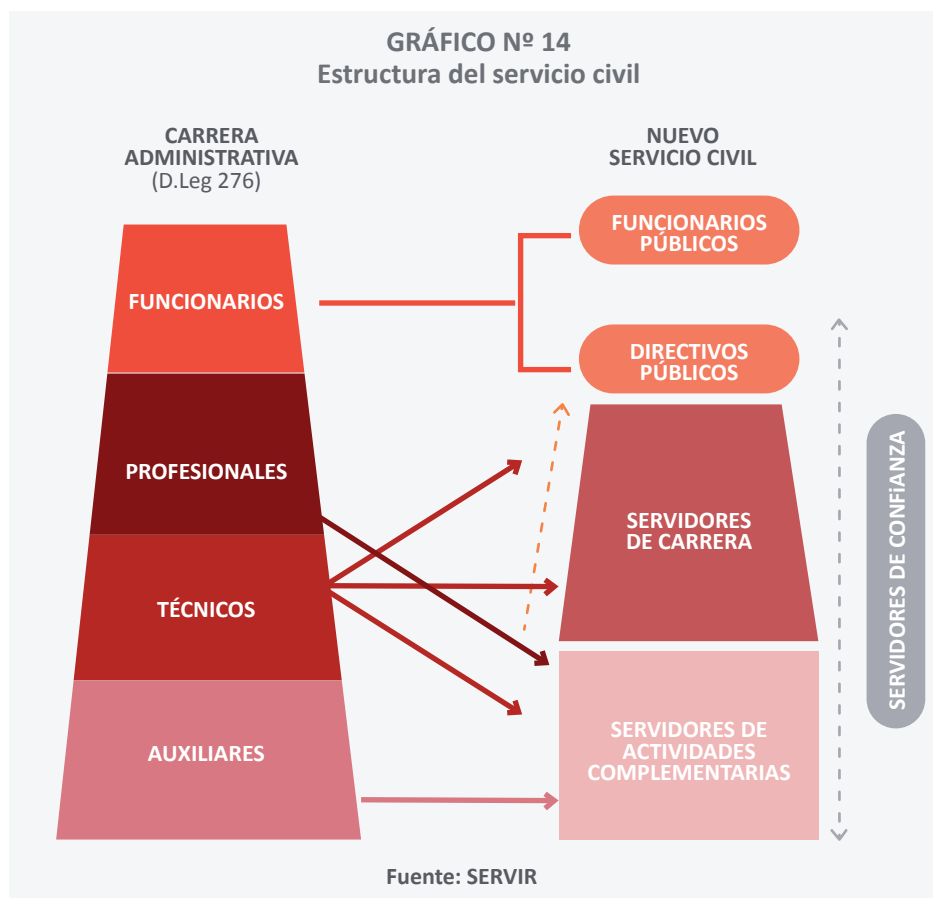
“La evaluación del desempeño va de la mano de la rendición de cuentas y control. ‘Los sistemas de control más adecuados al ejercicio de la dirección son los que operan preferentemente sobre los resultados’ (CLAD, 2003b, p.54)” (SERVIR, 2015, p.39).

Estos elementos constituyen piezas clave dentro del modelo de gestión del grupo de directivos públicos, por lo que seguirán siendo mencionados a lo largo del documento.

III. DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN GENERAL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

1. Introducción

En la estructura del régimen de servicio civil, los directivos se organizan dentro del grupo de directivos públicos. En contraposición a la carrera administrativa del Decreto Legislativo Nº 276, el régimen del servicio civil crea un grupo específico de servidores entre los funcionarios y los profesionales de carrera. Este grupo se sustenta conceptualmente en los principios y definiciones planteadas en este modelo.



A continuación, se presenta cómo se determina si un puesto pertenece al grupo de directivos públicos a partir del dimensionamiento de los puestos directivos dentro de las entidades públicas, así como la organización de los puestos dentro de la familia de puestos dirección institucional.

2. Dimensionamiento del grupo de directivos públicos

2.1. La frontera entre los funcionarios públicos, los directivos públicos y los servidores civiles de carrera

A pesar de la afinidad entre la frontera superior (funcionarios públicos) y la inferior (servidores de carrera), existen diferencias entre los directivos y los otros grupos de servidores civiles, lo que constituye un espacio propio dedicado principalmente a la gerencia, tal y como se recoge en el marco conceptual. Esta diferenciación también puede advertirse en la organización del régimen del servicio civil. A continuación, se definen las fronteras del grupo de directivos

públicos con los otros grupos de servidores civiles.

Frontera con los funcionarios públicos

La frontera entre funcionarios públicos y directivos públicos se define por lo dispuesto en la Ley del Servicio Civil, la cual establece una lista taxativa de cuáles son los puestos destinados a ser ocupados por servidores pertenecientes al grupo de funcionarios públicos. Estos pueden ser los siguientes:

- a) De elección popular, directa y universal
- b) De designación o remoción regulada
- c) De libre designación y remoción

En la siguiente tabla se incluye la relación de funcionarios públicos de acuerdo a esta clasificación.

TABLA N° 5
Funcionarios públicos del régimen del servicio civil

De elección popular, directa y universal	De designación o remoción regulada	De libre designación y remoción
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente de la República 2. Vicepresidentes de la República 3. Congresistas de la República y del Parlamento Andino 4. Gobernadores, vicegobernadores y consejeros regionales 5. Alcaldes y regidores de gobiernos locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Magistrados del Tribunal Constitucional 2. Defensor del Pueblo y Defensor Adjunto 3. Contralor General de la República y Vicecontralor 4. Presidente y miembros del Jurado Nacional de Elecciones 5. Miembros del Consejo Nacional de la Magistratura 6. Director General y miembros del Consejo Directivo de la Academia de la Magistratura 7. Titulares, adjuntos y miembros del Consejo Directivo de la Academia de la Magistratura 8. Titulares, adjuntos y miembros de órganos colegiados de entidades que cuenten con disposición expresa sobre la designación de sus funcionarios 9. Los jueces que integran el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial 10. Fiscal de la Nación del Ministerio Público 11. Presidente de la Corte Suprema 12. Rectores y vicerrectores de las universidades públicas 13. Titulares, adjuntos, presidente y miembros del consejo directivo de los organismos técnico-especializados, reguladores y tribunales administrativos 14. Gobernadores 15. Aquellos señalados por norma expresa con rango de ley, siempre que cumplan con lo dispuesto en los artículos 53º y 54º de la Ley del Servicio Civil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministros de Estado 2. Viceministros 3. Secretarios generales de ministerios y aquellos que por ley expresa tengan igual jerarquía 4. Titulares, adjuntos, presidentes y miembros de los órganos colegiados de libre designación y remoción 5. Gerente general del gobierno regional 6. Gerente municipal

Fuente: Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil

No habiéndose incluido en esta lista taxativa a los secretarios generales de organismos públicos y de organismos constitucionalmente autónomos, se colige que estos se encuentran dentro del grupo de directivos públicos. En el mismo caso, se encuentran todos aquellos puestos de primer nivel organizacional que, a su vez, tengan a su cargo la dirección de un órgano en la entidad y que no se encuentren mencionados en esta tabla.

Frontera con los servidores civiles de carrera

Tal como se mencionaba al presentarse la estructura orgánica de las entidades públicas, no todos los puestos jefaturales pertenecen al grupo de directivos públicos. Se identificó que una cantidad de estos puestos jefaturales titulares de

unidades orgánicas de tercer nivel organizacional y órganos desconcentrados—fundamentalmente en organismos públicos y organismos constitucionalmente autónomos— tienen como funciones principales la conducción y ejecución de procesos y políticas, mas no necesariamente la dirección de la implementación y evaluación de políticas públicas, generalmente reservadas a los titulares de órganos. Estos puestos se encuentran en la frontera con el grupo de directivos públicos.

Algunos puestos jefaturales pertenecen al grupo de directivos públicos, mientras que otros pertenecen al nivel más alto del grupo de servidores civiles de carrera (nivel del Poder Ejecutivo). La fundamentación de este corte reside en los siguientes argumentos:

TABLA N° 6
Justificación del corte en el límite entre los directivos públicos y los servidores civiles de carrera

Justificación del corte en el límite entre los directivos públicos y los servidores civiles de carrera
1. En la mayoría de puestos de jefatura de unidades orgánicas suele primar la capacidad técnica y especializada sobre la gerencial.
2. Algunos de estos puestos no tienen una oferta considerable en el Estado, por lo que un sistema de empleo y movilidad cada tres años podría poner en riesgo la continuidad de las políticas y la memoria institucional ⁵⁰ .
3. Se consideró la existencia, definición y funciones de los puestos tipo de los ejecutivos de la carrera, compatible con la totalidad de estos puestos.
4. Se consideró que ello permite hacer a la carrera más atractiva, ya que existirá mayor cantidad de niveles de desarrollo profesional. Esto sucede sobre todo en entidades pequeñas o medianas.
5. Que un puesto sea ocupado por un servidor civil de un grupo de servidores civiles no representa legalmente la disminución de responsabilidad administrativa ni la disminución de funciones respecto de dicho puesto ⁵¹ . La Ley del Procedimiento Administrativo General, en su artículo 65º, señala que “el ejercicio de la competencia es una obligación directa del órgano administrativo que la tenga atribuida como propia (...)”. De modo que la competencia del jefe de un órgano o unidad orgánica no se ve disminuida en lo absoluto por pertenecer al grupo de servidores civiles de carrera.

Fuente: SERVIR

⁵⁰ El artículo 60º de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, determina que los directivos públicos son designados por un periodo de tres años renovables hasta en dos oportunidades. Esta regla es utilizada en sistemas de servicio civil profesionalizados para la gestión de sus directivos, ya que promueve un margen de movilidad en la capa directiva.

⁵¹ Ver Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.

A efectos de determinar qué puesto jefatural titular de órgano o unidad orgánica se encuentra dentro del grupo de directivos públicos, SERVIR elaboró las siguientes tablas⁵². Para ello, se utilizaron las definiciones de nivel organizacional, naturaleza

del órgano o unidad orgánica y clasificación de la entidad, presentes en el capítulo “Estructura organizacional de las entidades públicas”.

TABLA N° 7
Tabla para la determinación de puestos del grupo de directivos públicos para el Gobierno Nacional

Clasificación de la entidad	Nivel organizacional	1	2		3	
	Naturaleza del órgano o unidad orgánica	Alta dirección ⁵³	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial
Ministerios		FP	DP	DP	DP	DP
Organismos reguladores		DP	DP	DP	CA	CA
Organismos técnicos especializados		DP	DP	DP	CA	CA
Organismos públicos ejecutores		DP	DP	DP	CA	CA
Rectores de sistemas administrativos		DP	DP	DP	CA	CA
Organismos constitucionalmente autónomos		DP	DP	DP	CA	CA
Poder Judicial ⁵⁴		DP	DP	DP	CA	CA
Entidades administradoras de los fondos intangibles de la seguridad social ⁵⁵		DP	DP	DP	DP	DP

Legenda: FP: Funcionario público DP: Directivo público CA: Servidor civil de carrera
Fuente: SERVIR

⁵² Estas tablas tienen en cuenta solamente entidades tipo A, las cuales son definidas en el artículo IV del Reglamento General de la Ley N° 30057.

⁵³ Se toma en cuenta a todos los titulares de órganos de alta dirección que no son considerados en el artículo 52º de la Ley del Servicio Civil. En el caso de los ministerios, todos los titulares de órganos de alta dirección (ministro, viceministros y secretarios generales) son considerados como funcionarios públicos.

⁵⁴ Se encuentra comprendido dentro del Poder Judicial, su sede central, la Academia de la Magistratura y las Cortes Superiores de Justicia.

⁵⁵ La entidad administradora de fondos intangibles de la seguridad social es la sede central de ESSALUD.

TABLA Nº 8
Tabla para la determinación de puestos del grupo de directivos públicos para
gobiernos regionales y Municipalidad Metropolitana de Lima

Clasificación de la entidad	Nivel organizacional	1	2		3	
	Naturaleza del órgano o unidad orgánica	Alta dirección	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial
Gobiernos regionales - sede central		FP	DP	DP	DP	DP
Municipalidad Metropolitana de Lima		FP	DP	DP	DP	DP
Organismos públicos de gobiernos regionales y Municipalidad Metropolitana de Lima		DP	DP	DP	CA	CA

Leyenda: FP: Funcionario público DP: Directivo público CA: Servidor civil de carrera

Fuente: SERVIR

Como puede apreciarse, la mayoría de puestos jefaturales titulares de unidades orgánicas pertenecen al grupo de servidores civiles de carrera. Utilizando las respectivas tablas, las entidades públicas podrán identificar qué puestos son parte del grupo de directivos públicos y cuántos son en total. Dicho ejercicio se inscribe en el proceso de tránsito de las entidades públicas, específicamente en la fase 3 del dimensionamiento de las entidades públicas, denominado “determinación y análisis de la dotación de recursos humanos de la entidad”. Las fases del dimensionamiento se encuentran descritas en la directiva “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas”.

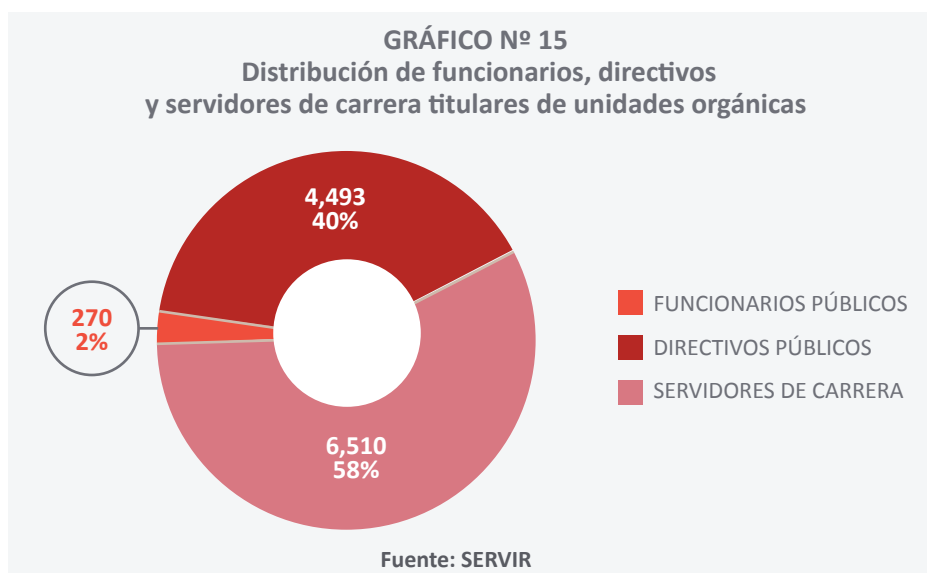
Como resultado del marco conceptual presentado y los criterios que SERVIR ha utilizado para clasificar y diferenciar a un directivo público de un ejecutivo de la carrera, la cantidad de directivos públicos del Gobierno Nacional arrojaría una cifra inicial estimada de 2 616 puestos directivos y, en gobiernos regionales, una cifra de 1 877 puestos. Esta cantidad de directivos podría variar en la medida que las entidades realicen su dimensionamiento de puestos directivos. Los estimados de puestos jefaturales, pertenecientes al grupo de directivos públicos y de servidores civiles de carrera, se encuentran descritos a continuación. Asimismo, se está considerando un estimado de los puestos pertenecientes al grupo de funcionarios públicos.

TABLA N° 9
Estimado de puestos de funcionarios públicos, directivos y servidores de carrera titulares de unidades orgánicas por nivel de gobierno

Servidores civiles	Gobierno Nacional	Gobiernos regionales	Subtotal
Funcionarios públicos ⁵⁶	195	75	270
Directivos públicos	2 616	1 877	4 493
Servidores de carrera titulares de unidades orgánicas	4 215	2 295	6 510

Fuente: SERVIR

GRÁFICO N° 15
Distribución de funcionarios, directivos y servidores de carrera titulares de unidades orgánicas



Con esta clasificación, el número de directivos públicos resulta sustancialmente menor que el número de puestos jefaturales mencionado en el apartado “Descripción de la dirección pública peruana”.

2.2. La Dirección Pública Superior (DPS)

Dentro de las políticas de gestión de grupos directivos (senior civil servants-OCDE), se presenta la existencia de grupos de

directivos de alta responsabilidad que se encuentran generalmente en contacto directo con las autoridades políticas (funcionarios públicos).

Las características de estos grupos varían de país en país y responden a la estrategia de gestión de sus administraciones públicas. A continuación, se hace mención a algunos países que cuentan con esta Dirección Pública Superior y el año en que fueron instaurados.

⁵⁶ No se consideran congresistas, representantes del Parlamento Andino, consejeros directivos de organismos públicos, consejeros regionales y funcionarios de universidades públicas.

TABLA Nº 10
Dirección Pública Superior en otros países

PAÍS	AÑO	NOMBRE DE DIRECCIÓN SUPERIOR
Brasil	1967	Direção e Assessoramento Superior (DAS)
Estados Unidos de Norteamérica	1978	Senior Executive Service (SES)
Australia	1984	Senior Executive Service (SES)
Nueva Zelanda	1988	Public Service Chief Executive
Países Bajos	1995	Algemene Bestuursdienst (ABD)– <i>Dutch Senior Public Service</i>
Bélgica	1995	Service Public Fédéral –Alta Dirección Pública
Reino Unido	1996	Senior Civil Service (SCS)
Chile	2003	Alta Dirección Pública (ADP)

Fuente: SERVIR

En el marco de la reforma del servicio civil, se establece la inclusión de la Dirección Pública Superior, entendida como el conjunto de puestos directivos que realizan funciones de mayor complejidad y responsabilidad, y por tanto, son de mayor relevancia. Esta segmentación se realiza a efectos de focalizar las políticas de gestión de recursos humanos, aplicando estrategias específicas para promover su desarrollo

y liderazgo dentro del servicio civil peruano.

La determinación de un puesto directivo como parte de la Dirección Pública Superior se realiza al momento de elaborar el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y, específicamente, se consigna en el perfil de puesto directivo en cuestión. Pertenecen a la Dirección Pública Superior los siguientes puestos:

TABLA Nº 11
Puestos que pertenecen a la Dirección Pública Superior (DPS)

Puestos que pertenecen a la Dirección Pública Superior (DPS)
<p>1. Puestos directivos de primer nivel organizacional de organismos públicos del Gobierno Nacional, de organismos constitucionalmente autónomos, del Poder Judicial (sede central) y de las entidades administradoras de fondos intangibles (sede central).</p> <p>2. Los puestos directivos de segundo nivel organizacional de los ministerios, organismos constitucionalmente autónomos y organismos públicos del Gobierno Nacional comprendidos en el anexo 09 de la directiva “Familias de puestos, roles y manual de puestos tipo”. SERVIR revisará y actualizará esta relación cada tres años. Los organismos públicos del Gobierno Nacional creados a partir del año 2014 y no comprendidos en dicho anexo podrán ser incluidos por SERVIR posteriormente.</p> <p>3. En el caso de gobiernos regionales, los siguientes puestos directivos de segundo nivel organizacional, aun cuando tengan otra denominación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente regional de desarrollo económico • Gerente regional de desarrollo social • Gerente regional de infraestructura • Gerente regional de recursos naturales y gestión del medio ambiente

Fuente: SERVIR

Como resultado de esta clasificación, 834 puestos directivos del Gobierno Nacional serían parte de la DPS, mientras que en gobiernos regionales el número asciende a 177 puestos. Los puestos de DPS representarían, aproximadamente, el 22% del

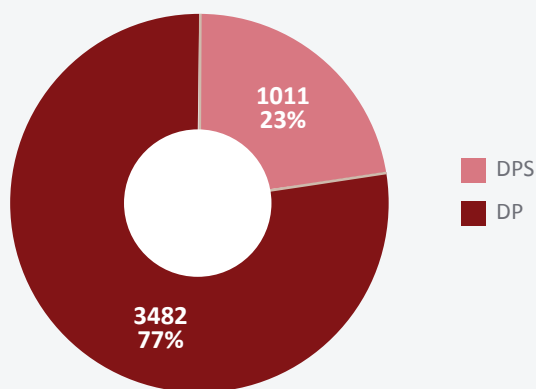
grupo de directivos públicos en su totalidad. Dentro de los puestos de DPS, 82% de estos pertenecen al Gobierno Nacional, mientras que 18% pertenecen a los gobiernos regionales.

TABLA Nº 12
Estimado de puestos de la Dirección Pública Superior

Nivel de gobierno	DPS	DP no DPS	Subtotal
Nacional	834	1 782	2 616
Regional	177	1 700	1 877
Total	946	3 414	4 493

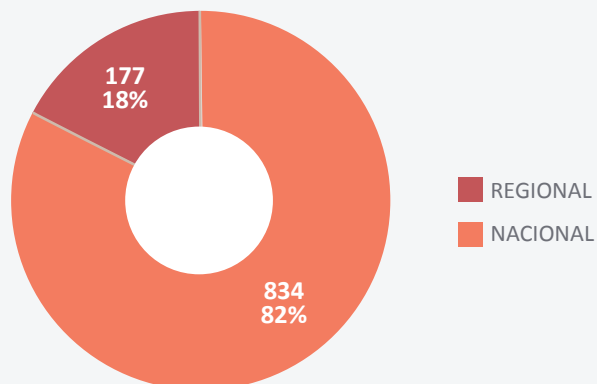
Fuente: SERVIR

GRÁFICO Nº 16
Estimado de puestos DPS con respecto del grupo de directivos públicos



Fuente: SERVIR

GRÁFICO Nº 17
Estimado de puestos DPS por nivel de gobierno



Fuente: SERVIR

2.3. Servidores de confianza en puestos directivos

La Ley del Servicio Civil ha dispuesto que solo el 20% de los directivos públicos que existen en cada entidad puede ser ocupado por servidores de confianza. Además, la ley establece que el número de servidores de confianza en ningún caso es mayor al 5% del total de puestos previstos en una entidad pública. Esta es una doble restricción, pues no puede haber más del 20% de puestos directivos de confianza y ese 20% no puede superar en número al 5% de todos los puestos en la entidad. Adicionalmente, vale decir que este 20% es un porcentaje máximo, teniendo las entidades la opción de establecer una menor cantidad de puestos de confianza al porcentaje señalado.

Por otro lado, los servidores de confianza no están exentos de cumplir con el perfil del puesto correspondiente, en lo referido a los requisitos en función de formación académica, conocimientos y experiencia. Esta regla tiene por objetivo incorporar servidores competentes para cumplir con los requerimientos mínimos del puesto y, de este modo, evitar una designación arbitraria que no tenga por objetivo el cumplimiento de las metas de la entidad⁵⁷.

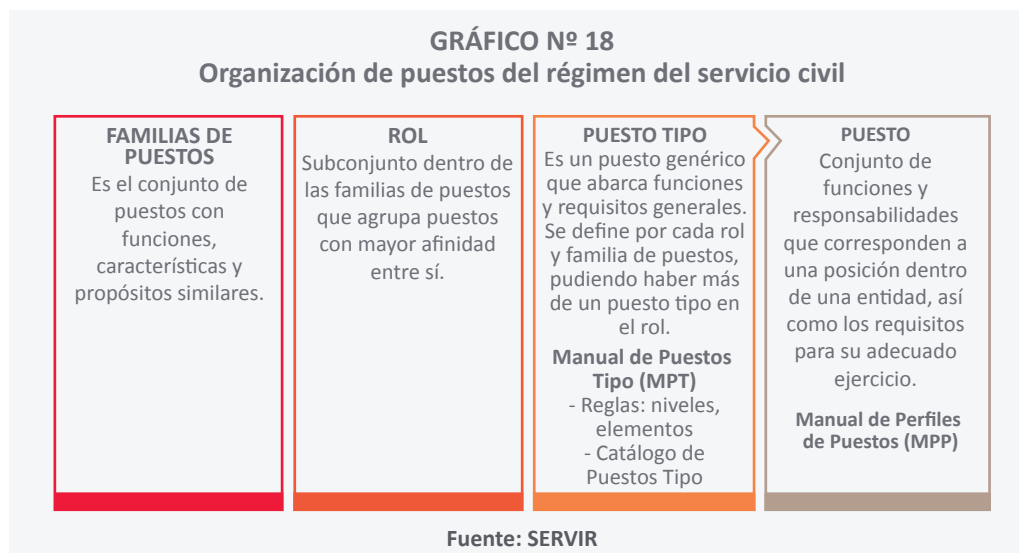
3. La familia de puestos dirección institucional

3.1. Familia de puestos

La familia de puestos es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Es, además, la unidad mayor de agrupación de puestos dentro del régimen del servicio civil: los directivos públicos se organizan en una familia de puestos; y los servidores civiles de carrera y los servidores de actividades complementarias se organizan en seis y cuatro familias de puestos, respectivamente.

Las familias de puestos están conformadas por uno o más roles, que agrupan, a su vez, puestos de mayor afinidad entre sí. En un nivel mayor de desagregación, los roles agrupan puestos tipo, los cuales son puestos genéricos que abarcan funciones y requisitos generales. Las familias, roles y puestos tipo son elaborados por SERVIR y se encuentran detallados en la directiva “Familias de puestos, roles y manual de puestos tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil”.

Esta clasificación tiene por objetivo ordenar el universo de puestos pertenecientes al régimen del servicio civil con base a los objetivos, funciones, competencias y necesidades de las entidades públicas del Estado. En última instancia, los puestos tipo deberán ser utilizados por las entidades como insumo para la elaboración de sus puestos específicos en el marco del tránsito al nuevo régimen del servicio civil, específicamente, al momento de realizar el Manual de Perfiles de Puestos (MPP).



⁵⁷ En el caso de incumplimiento del límite de directivos de confianza, ver el artículo 263º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

El grupo de directivos públicos cuenta con una sola familia de puestos: dirección institucional. Esto se debe a que se privilegia la función directiva por sobre la especialización u otra característica de los puestos del grupo de directivos públicos. Este enfoque tiene relación con lo expresado anteriormente, según lo cual se otorga preeminencia a las competencias para la realización de funciones directivas frente al conocimiento técnico-especializado. La familia dirección institucional se compone de tres roles, los cuales son explicados a continuación.

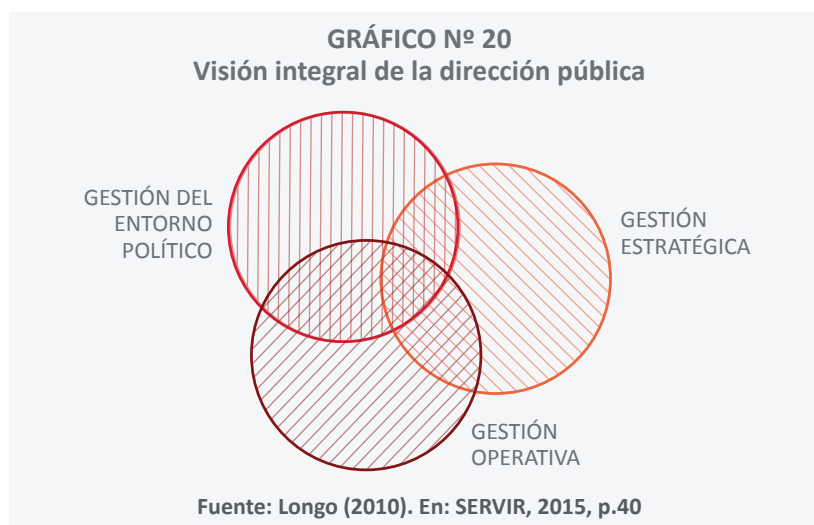
3.2. Roles

La gran mayoría de organizaciones públicas mantiene una estructura divisional, en la que cada uno de los órganos y unidades orgánicas goza de cierta autonomía respecto de sus funciones. La estructura divisional ha contribuido, en la gran mayoría de casos, con la desarticulación de las estrategias propuestas por la alta dirección. La visión convencional de la dirección pública ha significado una gestión de “arriba hacia abajo”, es decir, de la definición de las estrategias por la alta dirección a la implementación de estas a cargo de los directivos y sus equipos de profesionales, tal y como se muestra en la siguiente ilustración (SERVIR, 2015, pp.39-40):



Esta visión funcional de dirección pública no enriquece la función directiva tal y como ha sido definida, por lo que se pierde en el camino la articulación horizontal de las estrategias y los procesos, así como la gestión del entorno político. La figura del directivo público como bisagra entre los funcionarios y los servidores de carrera implica una visión

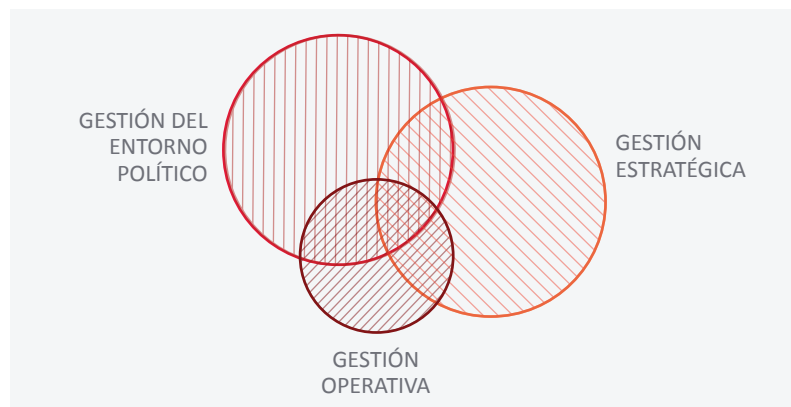
integral de la gestión directiva, tomando en cuenta dichos factores (SERVIR, 2015, p.40). “Procurando la creación de valor público, realiza una gestión que conjugue la gestión estratégica, política y operativa para la consecución de resultados” (SERVIR, 2015, p.40).



“Este gráfico esquematiza la visión propuesta, según la cual la función directiva desarrolla una concepción útil para la creación de valor público al integrar la reflexión estratégica de aquello que es valioso, un diagnóstico y articulación del entorno político y un análisis de la viabilidad operativa de lo que se busca conseguir” (SERVIR, 2015, p.41). Ahora bien, “no todos los directivos dedicarán los mismos esfuerzos a cada uno de dichos ámbitos de gestión. Habrá puestos directivos que, por el menester de sus funciones, necesiten de directivos públicos con mayor capacidad de gestión estratégica, operativa o del entorno político” (SERVIR, 2015, p.41).

Con dicha concepción y en base a un ejercicio, se procedió a identificar tres roles dentro de la familia dirección institucional:

1) Dirección político-estratégica: Abarca puestos que se caracterizan por liderar procesos de negociación y coordinación interinstitucional, así como gestionar la formulación y desarrollo de las políticas públicas o institucionales, según sea el caso, con la finalidad de obtener resultados en beneficio de los ciudadanos. En el caso de la gestión de las políticas institucionales, los directivos de este rol lideran la administración interna de las entidades (SERVIR, 2015, p.42).



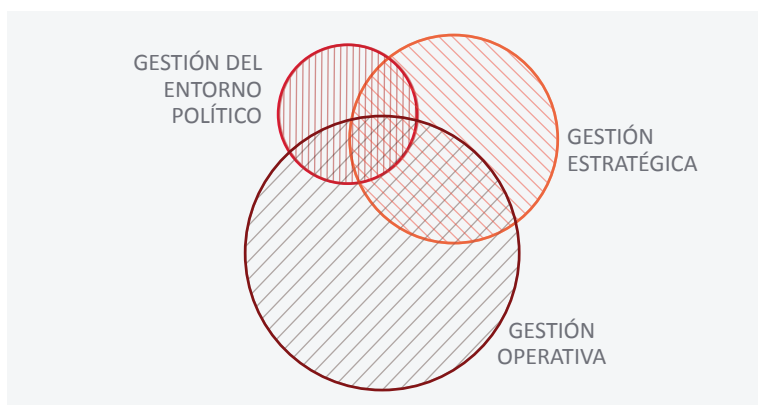
2) Dirección estratégica: Abarca puestos que se caracterizan por dirigir el diseño y evaluación de las políticas públicas o institucionales, según sea el caso, a partir de un análisis

estratégico. Asimismo, lideran el desarrollo de los objetivos estratégicos e institucionales en planes y estrategias para su implementación y ejecución.



3) Dirección operativo-estratégica: Abarca puestos en los que prima la capacidad técnica para el logro de los resultados planteados, a través de la dirección del despliegue consciente y especializado de capacidades técnicas, legales, financieras,

materiales y humanas para obtener resultados concretos. Los directivos pertenecientes a este rol dirigen la ejecución e implementación de los planes y estrategias de las políticas públicas e institucionales de la entidad (SERVIR, 2015, p.43).



Para describir las semejanzas y las diferencias entre los directivos públicos y los otros grupos de servidores civiles, se tomaron en cuenta las fronteras que existen dentro del grupo de directivos públicos. Muchos de los directivos político-estratégicos se encuentran generalmente muy cerca a los funcionarios públicos, mientras que los directivos operativo-estratégicos se encontrarán bastante cercanos a los ejecutivos de la carrera. Tomando en cuenta las definiciones y las atribuciones de los servidores mencionados, se presentan a continuación las semejanzas y las diferencias entre funcionarios públicos y directivos político-estratégicos y, por otro lado, las semejanzas y las diferencias entre directivos operativo-estratégicos y ejecutivos de la carrera. Hay que considerar que las fronteras entre el grupo de directivos públicos y los otros grupos de servidores civiles presentan escalas de grises y es por ello que

presentan similitudes, tal y como sucede también en sistemas de servicio civil de otros países.

Los funcionarios públicos y los directivos político-estratégicos

Para analizar las semejanzas y las diferencias entre los funcionarios públicos y los directivos político-estratégicos, que generalmente se encuentran próximos, se utilizan las siguientes definiciones:

Funcionario público: Es el representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas. Se clasifica en funcionarios públicos de elección

popular, directa y universal; de designación o remoción regulada; y de libre designación y remoción.

Los funcionarios públicos se encuentran determinados en el artículo 52º de la Ley del Servicio Civil y mencionados en el presente documento en la tabla 3.

Dirección político-estratégica: Abarca puestos que se caracterizan por liderar procesos de negociación y coordinación interinstitucional, así como gestionar la

formulación y desarrollo de las políticas públicas o institucionales, según sea el caso, con la finalidad de obtener resultados en beneficio de los ciudadanos. En el caso de la gestión de las políticas institucionales, los directivos de este rol lideran la administración interna de las entidades.

Los directivos político-estratégicos se encuentran determinados por la directiva “Familia de puestos, roles y manual de puestos tipo (MPT)” en su anexo 10 y en la tabla 15 del presente documento.

TABLA Nº 13
Semejanzas y diferencias entre los funcionarios públicos y los directivos político-estratégicos

	FUNCIONARIO PÚBLICO	DIRECTIVO POLÍTICO -ESTRATÉGICO
DIFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Función principal: Definición de fines y políticas en favor de la sociedad • Lidera en función de planes de gobierno, acuerdos, principios e ideales comunes • Exposición constante en la esfera pública • Responsabilidad política • Influencia directa en la toma de decisiones gubernamentales • Relación con todos los funcionarios públicos, incluido el gabinete • Considera principalmente factores políticos para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Función principal: Formulación y articulación de objetivos estratégicos viables en favor de los ciudadanos • Lidera en función del cumplimiento de objetivos estratégicos y consecución de resultados • Exposición menos constante en la esfera pública • Responsabilidad por resultados • Influencia indirecta en la toma de decisiones (a través de los funcionarios) • Contacto con una cantidad de funcionarios públicos dentro de su ámbito de acción • Considera la pertinencia política y estratégica de factores técnicos para la toma de decisiones
SEMEJANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de gerencias o direcciones de gran envergadura • Supervisión estratégica del logro de metas • Cumplimiento estratégico de resultados • Sensibilidad política y manejo de la incertidumbre • Conocimiento de la coyuntura política y de los actores que la componen • Capacidad para reducir el conflicto, generar consensos y asegurar relaciones fluidas con los actores correspondientes 	

Fuente: SERVIR, 2015, p.46

Los directivos operativo-estratégicos y los ejecutivos de carrera

A continuación, abordaremos las semejanzas y diferencias entre los directivos operativo-estratégicos y los ejecutivos del grupo de servidores civiles de carrera, que generalmente se

encuentran próximos. Para ello, usamos las definiciones disponibles.

Dirección operativo-estratégica: Abarca puestos en los que prima la capacidad técnica para el logro de los resultados

planteados, a través de la dirección del despliegue consciente y especializado de capacidades técnicas, legales, financieras, materiales y humanas para obtener resultados concretos. Los directivos pertenecientes a este rol dirigen la ejecución e implementación de los planes y estrategias de las políticas públicas e institucionales de la entidad.

Los directivos operativo-estratégicos se encuentran determinados por la directiva de “Familia de puestos, roles y manual de puestos tipo (MPT)” en su anexo 10 y en la tabla 15 del presente documento.

Ejecutivo de carrera: Su finalidad es conducir a un equipo de trabajo para cumplir las metas operativas bajo su responsabilidad. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones en el ámbito del rol al que

pertenecen:

- Proponer los lineamientos de los procesos a llevar a cabo en el ámbito de su competencia, incorporando acciones de mejora
- Conducir al equipo de trabajo a su cargo para la ejecución de sus funciones
- Participar, también, de la ejecución de las actividades de mayor responsabilidad del rol
- Elaborar y proponer informes técnicos en materia de su competencia

Los ejecutivos de carrera, así como los otros niveles de la carrera, se encuentran definidos en la directiva de “Familia de puestos, roles y manual de puestos tipo (MPT)”.

TABLA N° 14
Semejanzas y diferencias entre los directivos operativo-estratégicos y los ejecutivos de carrera

	DIRECTIVO OPERATIVO -ESTRATÉGICO	EJECUTIVO DE CARRERA
DIFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Función principal: Dirección de la implementación y evaluación de políticas públicas • Se espera que llegue a ser un generalista • Independencia funcional • Responsabilidad por resultados • Movilidad⁵⁸ • Dirigir, lo que incluye gestionar y desarrollar equipos • Supervisión de la consecución de resultados a partir del logro de metas • Identificación, implementación y evaluación de sus productos dentro de una cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Función principal: Conducción y ejecución de procesos y políticas • Especialista en su función • Cumplimientos de acuerdos y mandatos • Orientación a resultados • Estabilidad • Conducción de equipos • Supervisión del logro de metas • Entrega de productos de calidad
SEMEJANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipos • Racionalidad económica (eficiencia y eficacia) • Cumplimiento de objetivos estratégicos • Reportan a un directivo 	

Fuente: SERVIR, 2015, p.47

⁵⁸ Echebarría (2005) elabora un trabajo basado en los modelos de gestión de los recursos humanos en el sector público, tomando como referencia las reformas emprendidas en los países miembros de la OCDE, en las que es contundente la tendencia de las políticas de movilidad y libre acceso en los puestos de la capa directiva en la gran mayoría de los casos estudiados.

Asignación de roles en la familia dirección institucional

Las entidades públicas –al momento de desarrollar la fase 3 del proceso de dimensionamiento y una vez definidos sus puestos dentro del grupo de directivos públicos– proceden a

asignar los roles correspondientes a cada uno de esos puestos. Para ello, se apoyan en las presentes tablas de roles, las cuales se sustentan en las tablas para la determinación de puestos del grupo de directivos públicos (tablas 15 y 16).

TABLA N° 15
Tabla para la determinación de roles de la familia dirección institucional para el Gobierno Nacional

Clasificación de la entidad	Nivel organizacional	1	2		3	
	Naturaleza del órgano o unidad orgánica	Alta dirección ⁵⁹	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial
Ministerios		FP	PE	E	E	OE
Organismos reguladores		PE	E	E	CA	CA
Organismos técnicos especializados		PE	E	E	CA	CA
Organismos públicos ejecutores		PE	E	E	CA	CA
Rectores de sistemas administrativos		PE	PE	E	CA	CA
Organismos constitucionalmente autónomos		PE	PE	E	CA	CA
Poder Judicial ⁶⁰		PE	E	E	CA	CA
Entidades administradoras de los fondos intangibles de la seguridad social ⁶¹		PE	E	E	OE	OE

Legenda: FP: Funcionario público PE: Director político-estratégico E: Director estratégico
OE: Director operativo-estratégico CA: Servidor civil de carrera

Fuente: SERVIR

⁵⁹ Se toma en cuenta a todos los titulares de órganos de alta dirección que no son considerados en el artículo 52º de la Ley del Servicio Civil. En el caso de los ministerios, todos los titulares de órganos de alta dirección (ministro, viceministros y secretarios generales) son considerados como funcionarios públicos.

⁶⁰ Comprende la sede central del Poder Judicial, Academia de la Magistratura y las Cortes Superiores de Justicia.

⁶¹ La entidad administradora de fondos intangibles de la seguridad social es la sede central de ESSALUD.

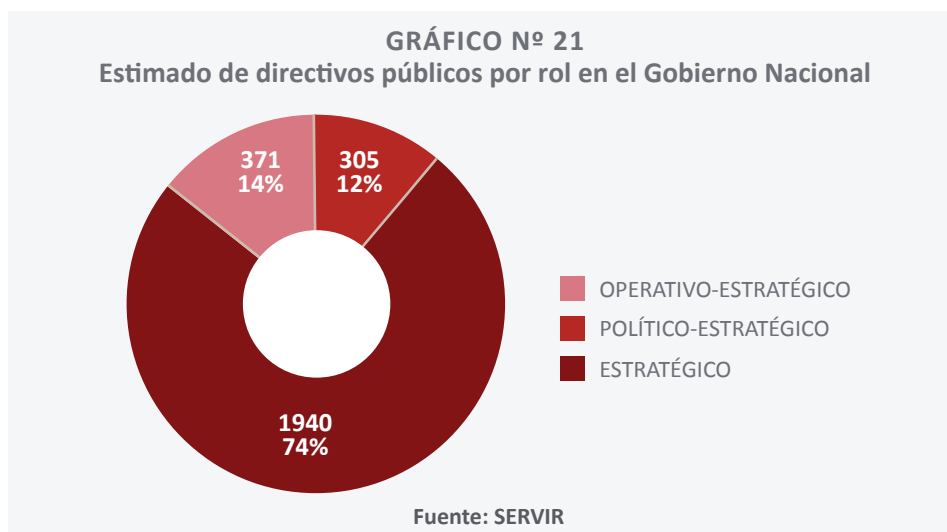
TABLA N° 16
 Tabla para la determinación de roles de la familia de dirección institucional para gobiernos regionales y Municipalidad Metropolitana de Lima

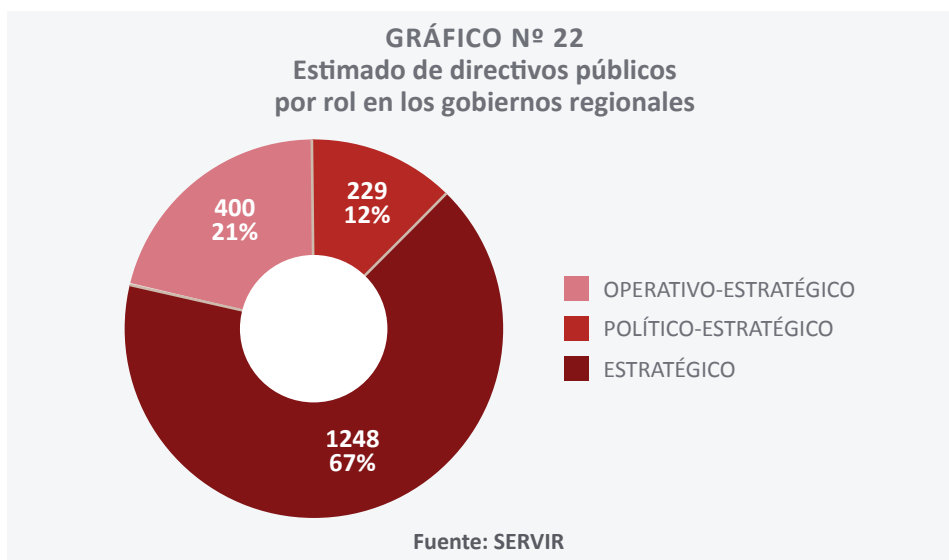
Clasificación de la entidad	Nivel organizacional	1	2		3	
	Naturaleza del órgano o unidad orgánica	Alta dirección	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial
Gobiernos regionales - sede central		FP	PE	E	E	OE
Municipalidad Metropolitana de Lima		FP	PE	E	OE	OE
Organismos públicos de gobiernos regionales y Municipalidad Metropolitana de Lima		PE	E	E	CA	CA

Leyenda: FP: Funcionario público PE: Director político-estratégico CA: Servidor civil de carrera
 E: Director estratégico OE: Director operativo-estratégico

Fuente: SERVIR

A raíz de la presente asignación de roles, se realizó un estimado de la cantidad puestos directivos que pertenecen a cada uno de estos:





Tal y como ha sido mencionado al inicio del presente apartado, los puestos se organizan en familias, roles y en un nivel mayor de desagregación en puestos tipo. Los puestos tipo, a su vez, son un marco de referencia que las entidades

utilizan para elaborar sus perfiles de puestos, junto con otras herramientas de gestión. Esta organización es descrita a continuación.

IV. DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN EN DIRECTIVOS PÚBLICOS

1. Perfiles de puestos tipo: elementos, funciones, requisitos y competencias

En el ámbito de su rectoría, SERVIR establece los perfiles de puestos tipo de la familia dirección institucional, los cuales incluyen funciones y requisitos generales, así como las competencias que deben tener los directivos públicos. Los perfiles de puestos tipo, particularmente en el caso de los directivos públicos, son una pieza fundamental para la aplicación del presente modelo de gestión en lo que a diseño de puestos se refiere, debido a que las funciones, requisitos y competencias de dichos perfiles se nutren del marco conceptual de la función directiva.

El perfil del puesto es último nivel de desagregación y contiene la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. La elaboración de los perfiles de puesto son parte del proceso de diseño de puestos, el cual es un proceso del subsistema de organización del trabajo y su distribución, perteneciente al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos⁶². El instrumento de gestión que contiene los perfiles de puestos es el Manual de Perfiles de Puesto (MPP), que las entidades elaboran en el proceso de tránsito al nuevo régimen y que sustituye al Manual de Organizaciones y Funciones (MOF). Para su elaboración, SERVIR pone a disposición de las entidades la Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de

⁶² Directiva “Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP”, artículo 5º.

Puestos-MPP, el cual que tiene rango de directiva.

Estas reglas son comunes a todos los grupos de servidores civiles. En el caso de los directivos públicos hay ciertas particularidades, como se aprecia a continuación. Cabe resaltar que las entidades pueden solicitar asistencia técnica a SERVIR para la elaboración de sus perfiles de puestos de directivos.

Para la elaboración de los perfiles de puestos es necesario contar con los siguientes insumos:

- Reglamento de organización y funciones (ROF) de la entidad
- Directiva “Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT)”
- Matriz de dimensionamiento de la entidad
- Informe de dotación de la entidad⁶³

Elementos de los perfiles de puestos tipo

Los perfiles de puestos tipo de la familia dirección institucional consideran los siguientes elementos:

TABLA N° 17*
Elementos de los perfiles de puestos de la familia dirección institucional

Elementos de los perfiles de puestos de la familia dirección institucional	
Código	Es el código del puesto tipo en relación con todos los puestos tipo del Catálogo de puestos del régimen del servicio civil.
Grupo de servidores civiles	Menciona el grupo al que pertenece el puesto tipo. En este caso, siempre se hace mención al grupo de directivos públicos.
Familia de puestos	Familia de puestos al que pertenece el puesto tipo. En el caso de los directivos públicos, la familia es la de dirección institucional.
Rol	Rol de la familia de puestos al que pertenece el puesto tipo. En el caso de los directivos públicos, puede ser dirección político-estratégica, dirección estratégica y dirección operativo-estratégica.
Nivel organizacional	Abarca los tres niveles organizacionales: 1. Órganos de alta dirección 2. Órganos distintos a los de alta dirección 3. Unidades orgánicas
Funciones	Las funciones generales del puesto tipo son el conjunto de actividades diferentes entre sí que brindan información sobre lo que realiza el puesto tipo de manera más frecuente y que está orientado a cumplir su misión. Estas funciones preponderan la función directiva de los puestos sobre el quehacer específico de estos.
Formación académica	Es la formación requerida para el puesto tipo. Se compone de los siguientes elementos: 1. Formación académica: propiamente dicha, puede ser solamente universitaria. 2. Especialidad: es la temática de estudios de la formación académica requerida, en su caso. 3. Grado académico: puede ser bachiller, magíster (maestro) o doctor. 4. Situación académica: se incorpora cuando corresponda y puede asumir los siguientes valores: • Egresado: que hace referencia a estudios finalizados (en este caso ya no aplica el grado académico). • Titulado: que implica la obtención de título profesional. • Colegiado: en caso se requiera la colegiatura en el colegio profesional correspondiente. • Habilitado: solo se señalará este campo si se indicó que requiere colegiatura, e implica la habilitación en el colegio profesional correspondiente.

Fuente: SERVIR

*Tabla continúa en la siguiente página

⁶³ Guía Metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos-MPP “Numeral 3.1. La Matriz de Dimensionamiento y el Informe de Dotación de la Entidad se hacen en base a lo estipulado en la Directiva Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas”.

Elementos de los perfiles de puestos de la familia dirección institucional	
Conocimientos	Para efectos del MPT, se contemplan los conocimientos técnicos, cursos y/o programas de especialización exigidos. En el MPP también se podrán incorporar conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos, en caso ser necesario.
Experiencias	Contempla la experiencia mínima requerida para desempeñar el puesto que se compone de la experiencia general y específica.
Competencias	Son características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso. Involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Fuente: SERVIR

Como se menciona anteriormente, el grupo de directivos públicos se organiza en una familia de puestos y tres roles en su interior. Los roles están conformados por 45 puestos tipo.

TABLA Nº 18
Número de puestos por tipo de rol

GRUPO	FAMILIA	ROLES	PUESTOS TIPO
Directivos públicos	Dirección institucional	Dirección político-estratégica	10
		Dirección estratégica	22
		Dirección operativo-estratégica	13
		Total	45

Fuente: SERVIR

Funciones y requisitos

Las funciones presentes en los perfiles de puestos tipo han tomado como base los perfiles de puestos tipo de gerentes públicos, levantados a partir de una metodología de levantamiento de perfiles. Asimismo, integran las funciones propias de la función directiva en general y del rol de la familia dirección institucional a la que pertenece el puesto tipo. Se puede apreciar a través de los diversos perfiles que algunas de estas funciones son comunes a todos los directivos públicos, mientras otras varían de acuerdo a cada rol y puesto tipo. Estas funciones han sido validadas en diversos talleres organizados por SERVIR.

Los requisitos, al igual que las funciones, han sido identificados por cada puesto tipo a partir de la metodología de levantamiento de perfiles utilizada para el Cuerpo de Gerentes Públicos y han sido objeto de ajustes fruto de diversos talleres de validación organizados por SERVIR. Los requisitos comprenden niveles mínimos de formación académica, conocimientos, así como de experiencia, que las entidades deberán incorporar al elaborar sus perfiles de puestos. Sin perjuicio de ello, las personas que accedan a los puestos que las entidades definan deberán cumplir con los requisitos y condiciones establecidos en las normas vigentes que correspondan.

En el caso de los directivos públicos, los requisitos de formación académica, conocimientos, así como de experiencia contemplados en los puestos tipo, no podrán ser modificados por las entidades al elaborar sus perfiles de puestos específicos. En otras palabras, no podrán plantear requisitos superiores o inferiores al elaborar los perfiles de puestos sin la autorización de SERVIR. Esta regla tiene por objetivo evitar que los perfiles de puestos tengan requisitos muy sencillos o injustificadamente excesivos. Aumentar los requisitos sin sustento técnico alguno ha sido una práctica común que ha permitido en el pasado limitar la competencia en los procesos de selección para favorecer a ciertos postulantes, o “dirigir” los concursos.

Los requisitos planteados en los puestos tipo son requisitos mínimos, es decir, de acceso al concurso. En la etapa de evaluación del proceso de selección, particularmente en la evaluación curricular, los postulantes que estén por encima de estos requisitos mínimos tendrán un puntaje mayor en esta evaluación, pero también con ciertos límites para no impedir la competencia entre candidatos.

Competencias

En el caso peruano, la selección de los directivos públicos la realizará cada entidad, de conformidad con el artículo 59º de la Ley del Servicio Civil. Sin embargo, las competencias genéricas aplicables a todos los directivos públicos y el grado requerido de estas (distinto según el rol del directivo) es establecido por SERVIR. En atención al expertise que se requiere para la evaluación de competencias en selección de directivos y a la experiencia de siete años con que cuenta SERVIR realizando assessment center y entrevistas por competencias como parte de los procesos de selección de gerentes públicos, SERVIR realizará las evaluaciones de competencias para los procesos de selección de directivos públicos, salvo que la entidad cuente con personal que haya sido acreditado por SERVIR y las condiciones para realizar técnicamente dichas evaluaciones. SERVIR, en su calidad de ente rector, realizará un monitoreo cercano del proceso de implementación de la gestión por competencias en el grupo de directivos públicos. La importancia de ello radica en que la gestión por competencias es un aspecto medular de la gestión de los directivos públicos y punto de partida, desde la selección, para la profesionalización de la dirección pública peruana.

Respecto a los directivos públicos, SERVIR ha realizado estudios técnicos para definir las competencias genéricas, las cuales se han determinado en siete. De ellas, tres son comunes a los demás grupos de servidores civiles y cuatro han sido identificadas de manera específica para el grupo de directivos públicos. Estas siete competencias se encuentran incluidas en todos los perfiles de puestos tipo de directivos públicos. El establecimiento de los grados de las competencias lo efectúa SERVIR, considerando el Diccionario de competencias que también ha elaborado. En ese sentido, SERVIR establece los grados mínimos e ideales respecto de cada una de las competencias para cada uno de los roles de directivos, los cuales serán evaluados en los procesos de selección bajo los estándares y metodología que SERVIR determine.

Las competencias genéricas comunes a todos los servidores civiles, y por tanto, también a los directivos públicos, son las siguientes:

- **Vocación de servicio:** Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus necesidades como propias y brindándole soluciones o alternativas que den respuesta a sus expectativas mediante una atención informada, oportuna y cordial.
- **Orientación a resultados:** Capacidad para orientar las acciones a la consecución de las metas y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en el ciudadano.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas y de confianza, compartiendo información, apoyando y colaborando activamente con otros, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades para el logro de objetivos institucionales que beneficien a la ciudadanía.

Cabe señalar que, aun cuando las tres competencias antes señaladas son comunes a todos los servidores civiles, incluyendo a los directivos públicos, en el caso de estos, el grado requerido y determinados indicadores conductuales

asociados a estas competencias son adecuados al grupo de directivos públicos.

De otro lado, las competencias genéricas identificadas específicamente para el grupo de directivos públicos son:

- **Liderazgo:** Es la capacidad para influir en otros con base en valores para orientar su accionar al logro de objetivos.
- **Articulación con el entorno político:** Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.

- **Visión estratégica:** Es la capacidad para percibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.

- **Capacidad de gestión:** Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

A fin de ordenar los nombres de los puestos directivos que existen en el régimen del servicio civil, deberán llevar al inicio de los nombres las siguientes nomenclaturas:

TABLA N° 19
Nomenclatura de los nombres de los puestos de directivos públicos

	NOMENCLATURA DE NOMBRES DE PUESTOS DE DIRECTIVOS PÚBLICOS					
	GOBIERNO NACIONAL			GOBIERNOS REGIONALES		
	Línea	Línea consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial	Consultivo	Consultivo	Apoyo, asesoramiento, control institucional y defensa judicial
Primer nivel organizacional: alta dirección	No aplica	No aplica	Secretario general (ministerios), gerente general (organismos públicos, alta dirección)	No aplica	No aplica	Gerente general (alta dirección)
Segundo nivel organizacional: órgano	Director general	Secretario técnico	Jefe de oficina general	Gerente/ secretario técnico	Secretario técnico	Jefe de oficina general
Tercer nivel organizacional: unidad orgánica	Director	Secretario técnico	Jefe de oficina	Director/ subgerente	Secretario técnico	Jefe de oficina

Fuente: SERVIR

V. DE LA GESTIÓN DEL EMPLEO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

El subsistema de gestión del empleo contiene el conjunto de procesos y políticas que regulan el acceso, permanencia y la salida de los servidores civiles de una entidad. Este subsistema se subdivide en dos grupos de procesos: gestión de la incorporación y administración de personas.

A su vez, la gestión de la incorporación se compone de los procesos de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba. Por otra parte, la administración de personas se compone de los procesos de administración de legajos, control de asistencia, desplazamiento, procesos disciplinarios y desvinculación. En este último grupo de procesos, se efectuarán comentarios respecto de los procesos de desplazamiento, disciplinarios y desvinculación para señalar las particularidades en relación con el grupo de directivos públicos, ya que los procesos de administración de legajos y control de asistencia son muy operativos. Un acápite aparte está referido a la promoción de la movilidad, que es importante, particularmente, tratándose de directivos públicos.

1. Gestión de la incorporación

El primer grupo de procesos, gestión de la incorporación, contiene las normas, procedimientos y herramientas referidas al acceso y adecuación de los directivos públicos en sus puestos. Este grupo está conformado por los procesos de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba.

En el nuevo régimen del servicio civil, solo puede efectuarse la incorporación de un servidor directivo público una vez que se haya aprobado el perfil de puesto en el Manual de Perfiles de

Puesto (MPP) y este haya sido presupuestado debidamente e incluido en el Cuadro de Personal de la Entidad (CPE) debidamente aprobado.

1.1. Selección

La selección de los directivos públicos es un proceso medular dentro de la gestión del grupo de directivos. Como se ha hecho mención anteriormente, un adecuado proceso de selección permite contar con los profesionales más aptos para desempeñar las funciones del puesto, lo que es particularmente crucial en el caso de los directivos públicos. Es, además, uno de los procesos priorizados por SERVIR dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SARGH), debido a que es parte de la ruta crítica de procesos que generan mayor impacto dentro de la Administración Pública. Este proceso tiene por objetivo elegir a la persona idónea para el puesto directivo sobre la base de los principios de mérito, igualdad de oportunidades y transparencia.

Para acceder a un puesto de directivo público, es imperativo que la entidad pública a la que pertenecen dichos puestos haya transitado al nuevo régimen del servicio civil. Una vez se haya realizado el proceso de tránsito, existen dos modalidades para ingresar a un puesto directivo: por concurso público de méritos y por contratación directa.

Ingreso por concurso público de méritos

Se refiere al ingreso al grupo de directivos públicos que, después de cumplir satisfactoriamente todas las etapas del proceso de selección, resultan ganadores del concurso público de méritos del puesto directivo en cuestión. Estos pueden ser de ingreso vertical u horizontal. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

- a) El ingreso vertical se da cuando un servidor público de la carrera resulta ganador del concurso de méritos de un puesto directivo.
- b) El ingreso horizontal se produce cuando una persona natural, ajena o no al nuevo régimen del servicio civil, resulta ganadora del concurso de méritos de un puesto

directivo.

Los concursos públicos de méritos de directivos públicos se implementarán dentro de cada entidad. Para estos concursos, existe la alternativa de delegar a SERVIR dichos concursos en representación de las entidades comprendidas en el régimen del servicio civil.

En estos procesos es necesario que se cuente con reglas generales, impersonales, objetivas y que no se permita alguna forma de discriminación. Asimismo, en los concursos públicos de méritos, las convocatorias para cubrir puestos deben precisar el número de posiciones vacantes de la convocatoria.

Concursos públicos de méritos para el grupo de directivos públicos

En los concursos públicos de méritos para seleccionar puestos directivos, como mínimo, se debe cumplir con las siguientes cuatro etapas: preparatoria, convocatoria y reclutamiento, evaluación y elección. La experiencia en realización de procesos de selección por parte de SERVIR con el Cuerpo de Gerentes Públicos, validada a lo largo de siete años, ha servido para el diseño de las reglas para los concursos de directivos públicos. Asimismo, SERVIR puede brindar asistencia técnica a las entidades para la realización de los procesos de selección.

a) Etapa preparatoria

Esta etapa contempla todas las acciones que deben realizarse para iniciar el concurso público de méritos en la entidad y comprende principalmente la realización de las siguientes actividades:

- Solicitud de requerimiento de incorporación de directivos públicos
- Análisis de criterios y mecanismos de selección
- Conformación del comité de selección, que, en el caso de los directivos públicos, está integrado por tres miembros: el representante del titular de la entidad, quien lo preside; el jefe inmediato al que reporta el puesto directivo; y el jefe de la Oficina de Recursos Humanos

- Elaboración y aprobación de las bases del concurso⁶⁴
- Coordinaciones con SERVIR para contar con la disponibilidad de la plataforma informática de reclutamiento y de las evaluaciones psicotécnicas y de competencias, de acuerdo al caso

b) Etapa de convocatoria y reclutamiento

En esta etapa se encuentra el conjunto de acciones que deben ser realizadas para asegurar la adecuada difusión del concurso y atracción de los potenciales candidatos para cubrir las posiciones vacantes. Los avisos de convocatoria para los concursos públicos de méritos se publican por un periodo mínimo de diez días hábiles y las actividades que se ejecutan son las siguientes:

- Convocatoria en el portal institucional de la entidad
- Convocatoria en el Servicio Nacional de Empleo
- Cualquier otro medio que promueva la difusión, la transparencia y una mayor convocatoria, como publicaciones en medios de comunicación masiva, bolsas de trabajo, colegios profesionales, redes sociales, entre otros
- Reclutamiento obligatorio a través de la Plataforma Informática de Reclutamiento proporcionada por SERVIR

c) Etapa de evaluación

Terminada la etapa de convocatoria y reclutamiento, los postulantes que hayan sido considerados aptos pasan a llamarse candidatos y deberán rendir las evaluaciones orientadas a fin de constatar su idoneidad para el puesto.

Las evaluaciones son curricular, de conocimientos, psicotécnica, psicológica, de competencias y entrevista final. Todas las evaluaciones, salvo la psicológica, son obligatorias y eliminatorias; por lo cual, solo podrán acceder a la siguiente evaluación quienes hayan sido calificados como aptos en la evaluación anterior.

Sin perjuicio de su carácter eliminatorio, los puntajes de la evaluación curricular, de conocimientos, psicotécnica y de competencias se tienen en cuenta para definir a los candidatos de mayor puntaje que acceden a la entrevista final.

Como se ha señalado anteriormente, las evaluaciones psicotécnicas y de competencias podrán ser proporcionadas por SERVIR. En el caso de la evaluación psicotécnica las entidades podrán aplicar otras pruebas distintas siempre que estas garanticen la transparencia y calidad técnica. Para esto, deberán contar con la autorización de SERVIR.

En el caso de la evaluación de competencias, estas podrán ser aplicadas por las entidades si han sido acreditadas por SERVIR, de lo contrario, SERVIR proporcionará la evaluación.

d) Etapa de elección

Por último, en esta etapa el comité de selección elige al candidato más idóneo de acuerdo con los resultados de la entrevista final del proceso de selección.

Cabe añadir que SERVIR se encuentra facultado para designar veedores para todos los concursos de directivos públicos, a fin de dotarlos de mayores garantías de cumplimiento de los estándares meritocráticos y de mayor transparencia.

⁶⁴ Según el artículo 170º del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, las bases deben contener como mínimo la información que se presenta a continuación:

- i. Perfil del puesto
- ii. Condiciones del puesto: periodo de prueba, horario, compensación, familia de puestos, rol y nivel al que pertenece el puesto según fuera el caso
- iii. Cronograma detallado del concurso público de méritos
- iv. Descripción de los medios y tipos de evaluación que se utilizarán
- v. Contenido mínimo de la hoja de vida solicitada al postulante
- vi. Declaraciones juradas solicitadas
- vii. Documentación sustentatoria solicitada al postulante
- viii. Criterios de calificación en el concurso público de méritos
- ix. Mecanismos de impugnación

Cabe señalar que la inclusión de veeduría en los concursos de directivos públicos tiene como antecedente la experiencia altamente positiva que ha tenido SERVIR de contar con la participación de la Asociación Civil Transparencia como veedora de todos los procesos de selección de gerentes públicos, pues, gracias a su aporte, estos procesos han contado con mayor transparencia y legitimidad.

Concursos públicos de méritos para el grupo de directivos públicos por delegación a SERVIR

Aquellos concursos públicos de méritos que sean delegados por las entidades a SERVIR cuentan con las mismas etapas de un concurso público de méritos desarrollado por la propia entidad. Cabe señalar que la etapa de elección en los procesos de selección delegados a SERVIR es indelegable, por ser responsabilidad de la entidad delegante.

Una vez terminada la elección, el candidato ganador pasa por el proceso de vinculación a la entidad.

Contratación directa

Es el mecanismo cuyo objetivo es incorporar a las personas en puestos directivos sin necesidad de concurso, en los siguientes casos:

a) Las entidades públicas deberán tomar en cuenta que solo el 20% de directivos públicos de cada entidad puede ser ocupado por servidores de confianza, límite que se encuentra dentro del 5% de servidores civiles de una entidad que pueden ser designados bajo esta modalidad de ingreso, como ha sido mencionado con anterioridad.

Cabe señalar que, cada tres años, SERVIR publicará la lista de directivos públicos que existen en cada entidad y aquellas plazas que sean ocupadas por servidores de confianza.

b) Gerentes públicos asignados que al momento del tránsito de la entidad pasen a “convertirse” en directivos públicos del nuevo régimen del servicio civil, contratación directa que se justifica por cuanto los gerentes públicos ya han pasado por un proceso de selección meritocrático.

c) Directivos públicos que en las dos últimas evaluaciones de

desempeño hayan logrado sus metas y puedan ser incorporados en otro puesto directivo.

1.2. Vinculación

La vinculación es el proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el directivo y la entidad pública a través de una resolución administrativa y contrato, según corresponda.

La persona seleccionada por concurso para ocupar un puesto directivo cuenta con un plazo máximo de 31 días calendario para asumir el puesto para el que fue elegido. Transcurrido este plazo, la entidad se encuentra facultada a vincularse con el accesitario si lo hubiera o a declarar desierto el concurso público.

En el caso de los directivos concursados, es importante la existencia de un convenio o contrato en el que consten sus derechos y obligaciones.

Una vez iniciado el vínculo del directivo público con la entidad, los deberes del directivo son los siguientes:

- a) Lograr las metas establecidas para el periodo de su designación, dentro de las circunstancias y recursos existentes, y rendir cuentas de ello.
- b) Realizar las acciones y los procesos propios de su cargo con eficiencia, efectividad y transparencia.

1.3. Inducción

La inducción es el proceso que comprende la función de orientación del directivo público que se incorpora en la entidad. Incluye la inducción general de la información sobre el Estado, la entidad y normas internas, y la inducción específica sobre el puesto; lo que le proporciona la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto.

Las oficinas de recursos humanos, o quien haga sus veces, deberán organizar las actividades de inducción para sus nuevos servidores civiles, indistintamente del grupo al que pertenezcan o modalidad contractual; esta etapa no debe exceder el tiempo de periodo de prueba.

La entidad debe poner a disposición de cada servidor civil el Reglamento Interno del Servicio Civil (RIS) al momento de su ingreso. Este documento establece las condiciones en las cuales debe desarrollarse el servicio civil en la entidad, señalando los derechos y obligaciones del servidor civil y la entidad pública, así como las sanciones en caso de incumplimiento.

Sin desmedro de las inducciones realizadas por la entidad, SERVIR podrá desarrollar contenidos para ponerlos a disposición de los directivos públicos que se incorporan a sus puestos.

1.4. Periodo de prueba

Contar con un periodo de prueba es una necesidad complementaria a los concursos de directivos. El periodo de prueba para los puestos directivos públicos es un proceso que se lleva a cabo en un periodo no menor de tres ni mayor de seis meses. Dado que todo concurso tiene un margen de error, o aun sin que se trate de un error, solo en la realidad es posible constatar la adaptación de un directivo con determinados contextos o culturas institucionales. El periodo de prueba tiene como objetivo validar y valorar las competencias y experiencia del directivo público en su puesto de trabajo en la entidad y verificar su adaptación al puesto y la conveniencia de este para el directivo seleccionado.

A raíz de la experiencia con el Cuerpo de Gerentes Públicos, se encuentran evidencias de que una selección meritocrática lleva conjuntamente el que los profesionales en su gran mayoría superen los periodos de prueba⁶⁵, de modo que la superación del periodo de prueba va a ser un indicador importante de la calidad de los concursos de directivos.

2. Administración de las personas

El segundo grupo de procesos, administración de personas, contiene las normas, procedimientos y herramientas referidas a la administración y control de los servidores civiles en la Administración Pública. En este grupo, se distinguen seis procesos: administración de legajos, control de asistencia, desplazamiento, procedimientos disciplinarios, movilización y desvinculación. A continuación, se realizan referencias al

desplazamiento, procedimientos disciplinarios, movilidad y desvinculación que tienen los directivos públicos.

2.1. Desplazamiento

Es el proceso que comprende la gestión de movimientos de los directivos públicos a otros puestos o funciones dentro o fuera de la entidad de forma temporal. Se establece por disposición fundamentada de la entidad pública, previo cumplimiento de los requisitos específicos para cada caso; e incluye los desplazamientos por designación, rotación, destaque, encargo de funciones y comisión de servicios, de acuerdo a normas y procedimientos administrativos establecidos para cada tipo de desplazamiento.

El nuevo marco de implementación de reglas de dirección pública profesionalizada ha previsto considerar un supuesto particular de desplazamiento de directivos públicos. La entidad puede designar un servidor de confianza en un puesto ocupado por un directivo público seleccionado por concurso público de méritos o mediante contratación directa en el caso de un gerente público “convertido” en directivo público o incorporado en atención a su buen desempeño. En dicha situación corresponde previamente desplazar a este a otro puesto vacante y presupuestado de similar nivel en la misma entidad, para desempeñar funciones de acuerdo con su perfil hasta culminar su periodo vigente y siempre sin sobrepasar los límites de confianza.

A pesar que esta disposición podría considerarse contradictoria con el carácter meritocrático del servicio civil que se pretende implementar, se ha considerado importante introducir esta medida flexible, ya que la implementación del presente modelo supone no solamente la aplicación de un régimen de servicio civil profesionalizado, sino un cambio cultural. En efecto, cabe recordar que las prácticas generalizadas y consuetudinarias han sido recurrir a designaciones en puestos directivos por confianza política, respecto de las cuales el nuevo régimen significa un cambio que restringe dichas designaciones por confianza a solo el 20% del total de directivos. Asimismo, cabe señalar que la ubicación de los servidores de confianza, lo que incluye a los puestos directivos, corresponde al titular de la entidad, pero este puede cambiar y su sucesor puede tener una perspectiva

⁶⁵ El 99% de los gerentes públicos asignados superó el periodo de prueba.

diferente sobre la materia.

Sin embargo, como puede advertirse, esta medida de flexibilidad es acotada, pues para que sea viable se requiere un puesto vacante y presupuestado de similar nivel y funciones, al que se pueda desplazar al directivo y siempre cumpliendo los límites para servidores de confianza.

2.2. Movilidad

Como se ha señalado anteriormente, es parte del modelo de gestión directiva promover la movilidad entre directivos públicos, medida que se instrumentaliza en indicadores para la medición de la flexibilidad con la que cuentan los servicios civiles (Longo, 2002, p. 28). Resulta particularmente pertinente mencionar la promoción de la movilidad, porque de acuerdo con este modelo, los directivos son contratados por periodos de tres años renovables máximo en dos oportunidades (salvo el caso de directivos rectores de sistemas administrativos). En tal sentido, a los nueve años como máximo dicho directivo debe dejar el puesto y sería conveniente para el Estado poder conservar su experiencia y expertise en otras posiciones directivas.

Asimismo, la movilidad de directivos públicos entre varias entidades contribuirá con su articulación, tema que no es menor, puesto que la desarticulación y fragmentación es uno de los serios problemas que enfrenta la Administración Pública peruana. Por esta razón, la articulación interinstitucional juega un rol importante dentro de la Política de Modernización de la Gestión Pública, por lo que es uno de sus tres ejes transversales.

La movilidad de los directivos públicos será posible en la medida que se transite progresivamente hacia perfiles más generalistas, que es uno de los elementos del modelo, por su énfasis en las competencias directivas.

Esta movilidad se plantea dentro de un sistema de puestos o de empleo. Para estos efectos, los directivos públicos se

encuentran habilitados a postular a cualquier concurso público de méritos y a acceder al puesto correspondiente en la medida que cumplan con el perfil del puesto y ganen el concurso.

Sin perjuicio de dicha alternativa ligada a concursos, el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil permite que un directivo que haya cumplido con sus metas en dos evaluaciones de desempeño pueda ser contratado directamente para otro puesto directivo sin necesidad de concurso, siempre que cumpla con el perfil del puesto.

Asimismo, se pretende promover una suerte de “itinerario de carrera” en la dirección pública, lo que propiciaría la “progresión” de los directivos a puestos de Dirección Pública Superior, como ha sido señalado anteriormente.

A estos efectos resulta útil la experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos, en el que se ha puesto en práctica la movilidad de gerentes públicos entre diversas posiciones directivas de distinto nivel organizacional, entre distintos niveles de gobierno y entre distintos perfiles de puestos tipo. En ese sentido, SERVIR promoverá la movilidad de directivos públicos entre entidades de distinto nivel de gobierno y entre puestos de perfiles compatibles, considerando los distintos roles de puestos directivos.

2.3. Procedimientos disciplinarios

Los directivos públicos se rigen por las reglas de procedimientos disciplinarios para todos los servidores civiles. En tal sentido, les son aplicables las reglas sobre competencia, faltas disciplinarias, sanciones, el propio procedimiento administrativo disciplinario, autoridades, derechos del servidor civil, entre otras.

Sin perjuicio de ello, resulta particularmente pertinente tener en cuenta, respecto de directivos públicos, los siguientes⁶⁶ supuestos que eximen de responsabilidad administrativa

⁶⁶ Aún cuando no se ha incorporado en la Ley del Servicio Civil ni en sus normas reglamentarias, resulta interesante recordar el siguiente antecedente del artículo 12º del Decreto Legislativo Nº 1024 que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, en la medida que recoge el espíritu de lo que se pensó debe ocurrir con el control respecto de los directivos: “No será pasible de responsabilidad administrativa por la inobservancia de formalidades no trascendentes o por la sola discrepancia con el contenido de alguna decisión discrecional en los términos previstos en el Reglamento, siempre que haya valorado los hechos conocidos y los riesgos previsibles.”

disciplinaria⁶⁷:

- El ejercicio de un deber legal, función, cargo o comisión encomendada
- El error inducido por la Administración, a través de un acto o disposición confusa o ilegal
- La actuación funcional en caso de catástrofe o desastres, naturales o inducidos, que hubieran determinado la necesidad de ejecutar acciones inmediatas e indispensables para evitar o superar la inminente afectación de intereses generales como la vida, la salud, el orden público, etc.
- La actuación funcional en privilegio de intereses superiores de carácter social o relacionados con la salud u orden público cuando, en casos diferentes de catástrofes o desastres naturales o inducidos, se hubiera requerido la adopción de acciones inmediatas para superar o evitar su inminente afectación.

2.4. Desvinculación

Es el proceso mediante el cual finaliza el vínculo entre el directivo público y la entidad, conforme a la normatividad aplicable. Comprende la formalización de la extinción del vínculo.

En el artículo 49⁶⁸ de la Ley del Servicio Civil, se establecen las

causales de término del servicio civil para todos los grupos de servidores civiles, por tanto, aplicables también a los directivos públicos. En concordancia con dicha norma y en adición, la condición o calidad de directivo público concluye por:

a. Incumplimiento de metas

La evaluación de desempeño de los directivos públicos se centra en la verificación y calificación del cumplimiento de metas definidas para el directivo público en el periodo de gestión, así como la evaluación de competencias (compromisos). Se realiza por periodos anuales e incluye a los directivos públicos que están sujetos a la condición de confianza⁶⁹.

Los tipos de evaluación asociados al cumplimiento de la función son la medición del logro de metas y la medición de competencias. Si el directivo público no logra cumplir en un ejercicio anual, por causas que imputables al ámbito de control del directivo público, como mínimo con el 70% de sus metas en promedio, la entidad puede dar por concluida su designación. Este supuesto de conclusión de la designación relativa al desempeño de los directivos es adicional al supuesto de terminación del vínculo por dos evaluaciones anuales calificadas como sujeto a observación, aplicable para todos los servidores civiles.

Los puestos de directivos públicos que hayan quedado

⁶⁷ Ver artículo 104º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

⁶⁸ Son causales de término del servicio civil las siguientes:

- a) Fallecimiento
- b) Renuncia
- c) Jubilación
- d) Mutuo acuerdo
- e) Alcanzar el límite de edad
- f) Pérdida o renuncia a la nacionalidad peruana
- g) Condena penal
- h) Inhabilitación para el ejercicio de la función pública
- i) Por causa relativa a la capacidad del servidor civil
- j) No superar el periodo de prueba
- k) Supresión del puesto debido a causas tecnológicas, estructurales u organizativas
- l) Extinción de la entidad por mandato normativo expreso
- m) Por decisión discrecional, en el caso de los servidores civiles de confianza y funcionarios públicos de libre nombramiento y remoción
- n) Cese por causa relativa a la incapacidad física o mental sobreviniente del servidor civil
- o) De manera facultativa para el servidor, alcanzar la edad de sesenta y cinco (65) años

⁶⁹ Artículo 62º de la Ley del Servicio Civil.

vacantes y que deben ser cubiertos por concurso, pueden ser cubiertos a través de encargatura, hasta por un plazo máximo e improrrogable de un año.

Dentro de dicho plazo, la entidad debe incorporar al nuevo directivo público, bajo responsabilidad.

b. Vencimiento del plazo del contrato

La Ley del Servicio Civil indica que para todo puesto directivo público concursado, salvo que se trate de servidor de confianza, la designación se dará por un periodo de tres años, renovable hasta en dos oportunidades. Este plazo es improrrogable, de modo que, al término de dicho plazo máximo de nueve años, el directivo deberá dejar el puesto.

El límite máximo de renovaciones aplica para todos los puestos directivos con excepción de los que forman parte de los entes rectores de sistemas administrativos, pues para estos últimos no aplica el límite de renovaciones.

c. Asunción de cargo de funcionario público o de servidor de confianza

Cuando una persona que ocupa un puesto directivo asume funciones en un puesto del grupo de funcionario público o de

servidor de confianza, asociado a cualquiera de los grupos de servidores civiles, será necesario que se emita una resolución de cese del vínculo como directivo público por parte de la entidad.

El término del vínculo por estas causales no da lugar a ninguna medida compensatoria ni indemnización a favor del directivo público.

Los procesos de incorporación y administración eficiente, meritocrática y transparente de los directivos públicos son claves para contar con personal idóneo, pero los contextos organizacionales dinámicos presentes en las administraciones públicas, exigen el desarrollo constante de las capacidades de sus directivos. Cada uno de estos elementos han sido validados a través de distintas herramientas y procesos, como el proceso de selección de gerentes públicos, los protocolos de veeduría, el proceso de inducción, el periodo de prueba, la evaluación por indicadores de desempeño, entre otros. A pesar de ello, una selección idónea no es suficiente para obtener el mejor desempeño de los servidores civiles, específicamente, de los directivos públicos. A continuación, se describe de forma sintética los aspectos de capacitación y desarrollo de los directivos públicos que integran el presente modelo.

VI. DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

1. Capacitación

La capacitación es el proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles a través del desarrollo o cierre de brechas de competencias o conocimientos. Para poder mantener una continuidad y coherencia con las necesidades de las entidades, las acciones de capacitación deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad y con los perfiles de puestos.

Los perfiles de puestos son herramientas fundamentales para el desarrollo de los directivos públicos. Estos comprenden tanto los requisitos mínimos como también aspectos que son máximos o deseables. En tal sentido, como ocurrirá respecto de todos los servidores civiles seleccionados, los directivos que hayan sido seleccionados y que, por tanto, cumplen con los requisitos mínimos, presentarán brechas entre el perfil real y el ideal esperado.

Por ejemplo, un directivo público puede ser seleccionado mediante concurso si acredita contar con el nivel mínimo de las competencias de liderazgo y de trabajo en equipo, pero puede presentar en ambas competencias una brecha para poder alcanzar el nivel ideal de estas. En este punto, será necesario realizar acciones de desarrollo para cerrar esa brecha.

Por otro lado, los conocimientos requeridos contenidos en el perfil de puesto no son estáticos y, por tanto, requieren que el directivo se actualice constantemente. Por ejemplo, si un directivo es seleccionado para el puesto de jefe de Oficina General de Administración, habiendo demostrado en el

concurso sus conocimientos en la materia de contrataciones públicas, pero posteriormente la normativa cambia o se emite normativa complementaria, el directivo tendrá que adquirir nuevos conocimientos.

Asimismo, si los objetivos estratégicos de la entidad se amplían o suponen mayores desafíos, el directivo deberá emprender acciones de desarrollo para estar en condiciones de asumir las responsabilidades que le correspondan.

Para realizar el cierre de brechas y mejorar el desempeño de los servidores civiles es necesario realizar las capacitaciones correspondientes. En atención al SAGRH, las capacitaciones pueden ser de tipo formación laboral o formación profesional.

a. Formación laboral: Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros programas de actualización que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía.

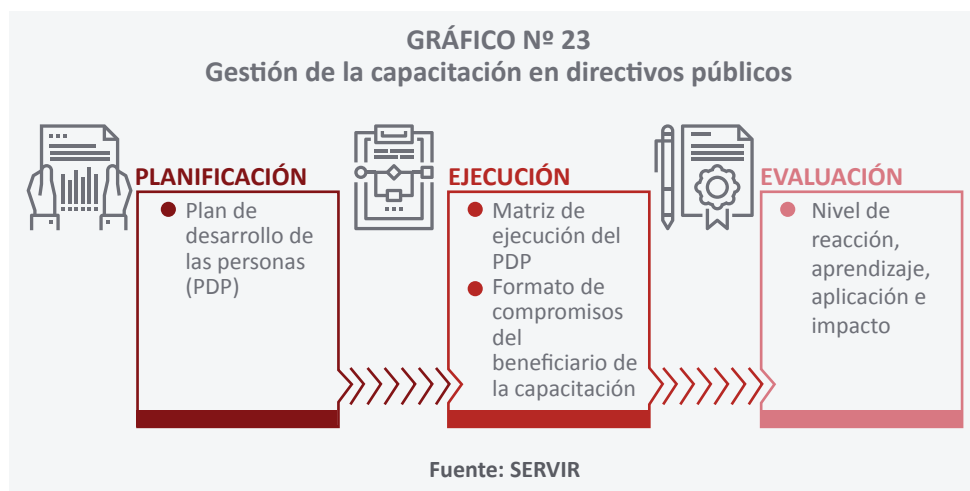
La formación laboral aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil respecto de sus funciones concretas y de las necesidades institucionales. Están comprendidas en la formación laboral la capacitación interinstitucional y las pasantías, organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público.

Dentro de este tipo se incluyen también las capacitaciones que se identifiquen que el directivo requiere, como resultado de su evaluación de desempeño.

b. Formación profesional: Conlleva a la obtención, principalmente, del grado de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica de primer nivel, atendiendo la naturaleza de las funciones que desempeñan y su formación profesional.

Específicamente, los directivos públicos que no sean de confianza pueden acceder a maestrías, siempre y cuando estas provengan de un fondo sectorial, de un ente rector o de algún fideicomiso del Estado para becas y créditos. Para acceder a esta, el directivo público deberá cumplir como mínimo con tres requisitos al momento de su postulación al financiamiento: (i) formar parte del servicio del Estado por un periodo de tres años consecutivos o cinco años alternos en el sector público, (ii) acreditar el grado académico requerido para postular al programa y (iii) tener durante los últimos tres años al menos una calificación de buen rendimiento y/o rendimiento distinguido.

Asimismo, la gestión de la capacitación de ambos tipos está compuesta por tres etapas, las cuales son aplicadas a todos los servidores civiles y, por tanto, también para los directivos públicos.



Adicionalmente a la gestión de la capacitación que corresponde a las entidades, SERVIR desarrollará la planificación e implementación de acciones destinadas a fortalecer las capacidades del grupo directivo. Para ello, está habilitado a solicitar información sobre las evaluaciones de desempeño a las entidades, así como cualquier otra información pertinente para cumplir con sus objetivos de fortalecimiento⁷⁰.

Capacitación de equipos

Gestionar a los servidores civiles bajo su responsabilidad es una de las funciones transversales a todos los directivos

públicos, que incluye participar activamente en la gestión de su desarrollo. Por ello, una buena práctica es que uno de los indicadores de desempeño de los directivos públicos esté relacionado con el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Para este fin, es imperativo que el directivo se involucre en las etapas del proceso de gestión de la capacitación, a fin de que estas capacitaciones respondan al diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y se hagan las evaluaciones de aplicación correspondientes. El directivo público, en este caso, se involucra con el desarrollo de sus equipos y participa de manera activa en la gestión de la capacitación de estos.

⁷⁰ Artículo 242^o del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

VII. DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

En el contexto de una dirección pública que mayoritariamente es de designación política, como ha venido sucediendo en el Perú tradicionalmente, la evaluación de los directivos generalmente se realiza a discreción del superior jerárquico con criterios de lealtad política y no por desempeño.

Sin embargo, a través del presente modelo de gestión, la valoración del desempeño de los servidores civiles se realiza a través de la gestión del rendimiento, subsistema encargado de identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles al logro de los objetivos y metas institucionales. Además, este modelo evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos, así como el desempeño de las entidades públicas.

Es un objetivo de la gestión del rendimiento en el grupo de directivos públicos, pasar de una evaluación política a la responsabilización de los directivos por los resultados de su gestión, basados en instrumentos técnicos y metodologías verificables de valoración del cumplimiento de sus metas y compromisos, desarrollados a través de la normativa aprobada por SERVIR.

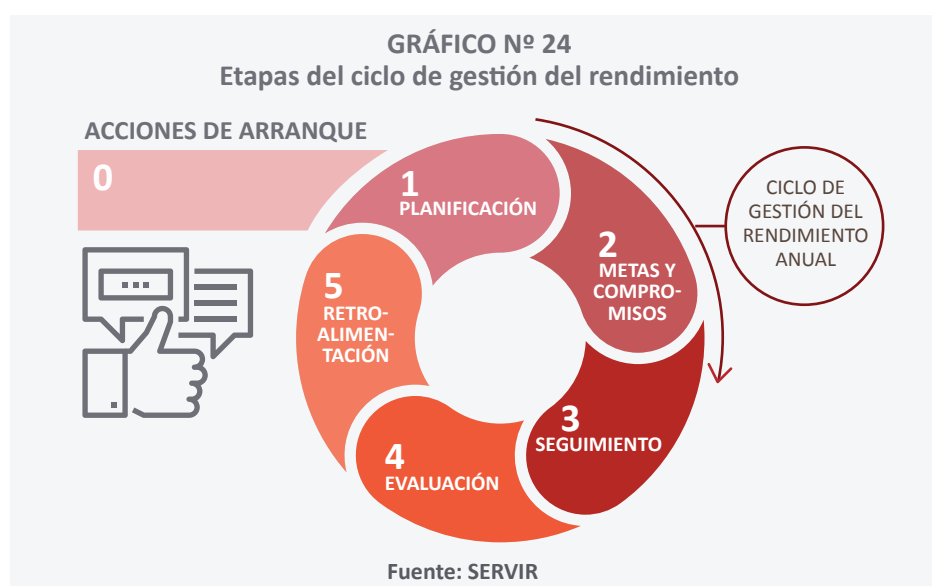
La gestión del rendimiento presenta en los directivos públicos una doble dimensión: como evaluados y como evaluadores. Por un lado, son evaluados por los resultados de su gestión y, por otro, evalúan el rendimiento de los profesionales a su cargo.

Que los directivos públicos sean evaluados en función de metas e indicadores de desempeño es un estándar de profesionalización en la capa directiva. La evaluación por

resultados para los directivos es recogida por la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, así como por diversos autores⁷¹. Como antecedente, se cuenta con la evaluación del desempeño de gerentes públicos, realizada a los miembros del Cuerpo de Gerentes Públicos a través de metas e indicadores contenidos en el Convenio de Asignación del Gerente Público, que funcionan como herramientas clave de la evaluación de desempeño (Iacoviello, 2011) y, recientemente, con la evaluación de competencias.

La duración del ciclo de gestión del rendimiento es anual y se entiende como un ciclo integral, continuo y sistemático que comprende las etapas de planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento del rendimiento, la evaluación y retroalimentación.

SERVIR brinda asistencia técnica para la implementación del ciclo de gestión del rendimiento respecto del grupo de directivos públicos.



1. Planificación

La etapa de planificación abarca aquellas acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolle y ejecute de acuerdo con los parámetros establecidos y debe permitir asegurar el conocimiento y compromiso de todos los agentes implicados en la gestión del rendimiento de una determinada entidad, tal y como señala el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil. Los responsables de conducir esta etapa son las oficinas de Recursos Humanos de cada institución con la orientación de SERVIR. Esta etapa comprende la planificación de las etapas de gestión del rendimiento, así como la sensibilización y capacitación.

2. Establecimiento de metas y compromisos

La segunda etapa del ciclo de gestión del rendimiento es el establecimiento de metas y compromisos. Corresponde al momento del proceso en el que se concretan los acuerdos sobre metas individuales o grupales, y compromisos individuales, que asumirán los servidores civiles para el periodo de rendimiento y que serán objeto de evaluación del desempeño.

Dentro de los primeros tres meses de asumidas las funciones por el directivo, se deben fijar sus metas, de preferencia como fruto del consenso entre el directivo y su superior directo; sin embargo, a falta de consenso, decide el superior. Si el

⁷¹ Para mayor información, ver Echebarría (2005, p. 10), Villoria (2009, p. 108) y Longo (2014, p. 213-217).

directivo tuviera aún observaciones a las metas, puede recurrir al superior jerárquico de su superior, quien definirá en última instancia. En el periodo siguiente, el establecimiento de metas del directivo debe insertarse como parte del ciclo anual de gestión del rendimiento de la entidad⁷².

3. Seguimiento

La etapa de seguimiento y monitoreo es una etapa continua a lo largo del ciclo de gestión del rendimiento, implica la continua orientación, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, así como la responsabilidad y esfuerzo del servidor civil, de acuerdo con las metas trazadas y con el plan de mejora definido como resultado del periodo anterior, de acuerdo con Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

4. Evaluación del desempeño

La etapa de evaluación de desempeño corresponde a la valoración del desempeño que deberá efectuar el evaluador a partir del seguimiento realizado a lo largo del periodo y concluirá con la calificación a comunicarse a los evaluados cada año, de acuerdo con el calendario de la entidad. En esta etapa se constatan y verifican, a partir de las evidencias registradas, los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y metas establecidos al principio del periodo. Los resultados de la evaluación de directivos públicos deben ser remitidos a SERVIR para su registro y consolidación, entidad responsable de la sistematización de la información del ciclo de gestión del rendimiento.

Los resultados de la evaluación de metas y de competencias o compromisos servirán de base para definir estrategias de profesionalización y fortalecimiento del grupo de directivos públicos.

Para estos efectos, SERVIR ha definido un diccionario de competencias de directivos públicos (cuatro competencias), las cuales se integrarán a las competencias transversales de todos los servidores públicos (orientación a resultados, trabajo en equipo y vocación de servicio).

5. Retroalimentación

La retroalimentación consiste en el intercambio de opiniones y expectativas entre evaluador y evaluado sobre los resultados del desempeño. Como resultado de la retroalimentación, se elabora un plan de mejora de rendimiento que identifica acciones de capacitación y otros aspectos que coadyuven a la mejora del desempeño del directivo.

Debe tenerse presente que, si bien la retroalimentación es una etapa formal del ciclo de gestión del rendimiento que se realiza al final de cada periodo de evaluación, también es una acción propia de la gestión del directivo que debe hacerse frecuentemente con el personal a su cargo, orientada a liderar equipos de alto desempeño (Echeverría, 1999)⁷³. SERVIR proporcionará pautas para promover la retroalimentación frecuente de los directivos públicos.

⁷² Ver artículo 243º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

⁷³ Para mayor información, puede verse ECHEVERRÍA, R. (1999). El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño. Newfield Consulting.

VIII. ESTRATEGIA DE MONITOREO Y ACOMPANAMIENTO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS

Con el Cuerpo de Gerentes Públicos, se ha validado una estrategia de monitoreo y acompañamiento de gerentes públicos de forma complementaria a procesos de evaluación del desempeño.



1. Estrategia de monitoreo y acompañamiento de directivos públicos

Dada la heterogeneidad del grupo de directivos públicos, SERVIR plantea estrategias diferenciadas de monitoreo y acompañamiento. En el ejercicio de su rectoría, SERVIR efectuará respecto a un conjunto de directivos públicos “estrategias de gestión centralizada” similares a las utilizadas

con el Cuerpo de Gerentes Públicos.

Este conjunto de directivos incluye a los directivos públicos de la Dirección Pública Superior, que no son de confianza, y a

otros directivos en puestos de mayor impacto y que representan aproximadamente el 30% de los puestos del grupo de directivos públicos en el Gobierno Nacional y gobiernos regionales.

TABLA N° 20
Segmentación de la dirección pública para efectos de las estrategias de monitoreo y acompañamiento

NIVEL	TIPO DE DIRECCIÓN	CANTIDAD (%)	ESTRATEGIA
Dirección Pública Superior (DPS)	Dirección pública de confianza	(20%)	Orientación
	Dirección pública de gestión centralizada	(30%)	Monitoreo y acompañamiento centralizado
Dirección pública (DP)	Otros DDPP	(50%)	Orientación

Fuente: SERVIR

Cabe señalar que los directivos públicos de estos puestos ingresan necesariamente a través de concursos públicos de méritos. Asimismo, son aquellos que se encontrarán en posiciones de mayor impacto en el Estado. La principal razón por la cual no se incluye a puestos de confianza que también son de alto impacto es que son de alta rotación; su designación puede terminar al culminar el periodo de gestión del funcionario que le dio su confianza o incluso antes.

SERVIR implementará esta estrategia de monitoreo y acompañamiento centralizado a través de analistas de monitoreo de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública, quienes tendrán asignados un conjunto de directivos, generalmente agrupados por entidades afines. Esta estrategia, basada en analistas con contacto directo con un directivo, ha resultado efectiva para el desempeño de los gerentes del Cuerpo de Gerentes Públicos⁷⁴. Por otro lado, para el caso de los otros directivos públicos, SERVIR implementa estrategias de orientación.

Estrategia de gestión centralizada

Antes de pasar a desarrollar las actividades que conforman la estrategia mencionada, es importante mencionar que sus dos componentes (monitoreo y acompañamiento) se retroalimentan permanentemente y no constituyen compartimentos estancos.

Como insumo para todas las actividades descritas posteriormente, se encuentra la asistencia técnica en la elaboración de líneas de base, punto de partida del monitoreo y acompañamiento.

Asistencia técnica para la elaboración de líneas de base

A los directivos públicos que pertenezcan al segmento de gestión centralizada, se les brindará asistencia técnica para que elaboren una línea de base o diagnóstico de la situación del órgano o unidad orgánica en el que inician sus funciones. La realización de la línea de base del órgano o unidad orgánica tiene por objetivo establecer la situación inicial del escenario en el cual el directivo se va a desempeñar.

⁷⁴ El promedio de cumplimiento de metas de los gerentes públicos es del 96%.



Herramientas de monitoreo

Para el caso de los directivos públicos de gestión centralizada, el monitoreo se realiza por parte de los analistas de monitoreo designados por SERVIR. Los analistas de monitoreo recogen información a lo largo del año respecto de la gestión de los directivos públicos.

Las herramientas centralizadas de monitoreo incluyen visitas, reuniones, comunicaciones telefónicas y electrónicas entre los directivos y los analistas de monitoreo.

La información recogida a través de las herramientas de monitoreo servirán para la planificación e implementación de las actividades de acompañamiento.

Acompañamiento de la dirección pública de gestión centralizada

Las herramientas de acompañamiento a los directivos públicos de gestión centralizada son las siguientes:

Coaching: SERVIR implementa programas de coaching individual y/o grupal prioritariamente para determinados directivos públicos de gestión centralizada en función de sus niveles de responsabilidad o complejidad de los contextos en los que desarrollan sus funciones.

Plataforma informática de directivos públicos: Plataforma de encuentro e interrelación profesional administrada por SERVIR y diseñada para los directivos públicos con la finalidad

de brindarles información virtual promover que compartan buenas prácticas e identificar oportunidades de mejora para su gestión.

Encuentros nacionales y macrorregionales de directivos públicos: Son encuentros de directivos públicos organizados por SERVIR, mediante los cuales se fortalece la red profesional de directivos públicos, se identifican y comparten buenas prácticas de gestión, se abordan temas fundamentales de la función directiva y se intercambian experiencias en general. El encuentro nacional se realiza una vez al año, mientras que los encuentros macrorregionales se realizan periódicamente y con mayor frecuencia.

Orientación para el resto de directivos públicos

Para el resto de directivos públicos, los cuales no conforman el grupo de directivos públicos de gestión centralizada, las actividades comprenden básicamente el acceso a la plataforma virtual de directivos públicos y los encuentros macrorregionales. Asimismo, se buscará sistematizar la experiencia de los directivos públicos para brindar orientación a la capa directiva en general.

Después de realizar mención de procesos críticos como la elaboración de perfiles, gestión del empleo, capacitación, gestión del rendimiento y la estrategia de acompañamiento; como punto crítico final, se presentan a continuación los criterios que determinan la compensación de los directivos públicos.

IX. DE LA COMPENSACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS

Actualmente, en el Estado peruano existen más de quinientos conceptos remunerativos, hecho que ha traído como consecuencia disímiles remuneraciones entre servidores que realizan funciones similares. Esto ha propiciado un desorden remunerativo considerable, incluso dentro de puestos de una misma entidad. Para permitir la competitividad, equidad, consistencia interna e intergubernamental de las remuneraciones, la Ley del Servicio Civil y el Reglamento de Compensaciones, aprobado por Decreto Supremo N° 138-2014-EF, establecen una serie de disposiciones que se presentan a continuación. Mediante la aplicación de criterios generales y comunes a todos los directivos públicos, se ordenan la compensación de tal modo que se permite crear un entorno remunerativo que se sostiene sobre los siguientes principios:

Competitividad: El sistema de compensaciones busca atraer y retener personal idóneo en el servicio civil peruano.

Equidad: Al trabajo desempeñado en puestos similares pero en condiciones diferentes de exigencia, responsabilidad o complejidad le corresponde diferente compensación económica y al trabajo desempeñado en puestos y condiciones similares le corresponde similar compensación económica.

Consistencia interna: Las compensaciones dentro de la misma entidad guardan relación con las condiciones de exigencia, responsabilidad y complejidad del puesto.

Consistencia intergubernamental: Las compensaciones de puestos similares, entre las entidades de la Administración

Públicas son comparables entre sí. Esta regla se aplica teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y competencias de la entidad. La nomenclatura de los puestos no conlleva presunción de igual trabajo y, por ende, no implica similar compensación ni sirve de base para evaluar la consistencia interna ni gubernamental.

Estos principios fueron empleados para definir los criterios utilizados dentro de cada uno de los componentes de la compensación económica.

La compensación

La compensación es el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil para retribuir la prestación de sus servicios a la entidad. Esta se encuentra determinada de acuerdo con el puesto que el servidor civil ocupa y comprende:

- a) La compensación económica, entendida como la contraprestación en dinero por las actividades realizadas por el servidor civil en un determinado puesto
- b) La compensación no económica, constituida por los beneficios otorgados al servidor civil para motivar y elevar su competitividad

Para el caso de la compensación económica, esta se divide en tres tipos de valorización: principal, ajustada y priorizada.

La **valorización principal** es el componente económico determinado para la familia de puestos, entendida esta como el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares.

Por otro lado, la **valorización ajustada** es el monto asignado al puesto en razón a la entidad a la que pertenece y en función a criterios de jerarquía, responsabilidad, presupuesto a cargo, personal directamente a su cargo, alcance de las decisiones o montos que involucran las decisiones sobre recursos del Estado.

Finalmente, se define un componente adicional denominado **valorización priorizada**. Este concepto se aplica únicamente al presentarse situaciones atípicas para el desempeño. Estas situaciones serían condiciones de accesibilidad geográfica, altitud, riesgo de vida, riesgo legal o servicios efectivos en el extranjero.

Criterios de valorización de puestos del grupo de directivos públicos

La valorización de puestos en el servicio civil peruano parte de una metodología cuantitativa que jerarquiza la compensación de los directivos a partir de un conjunto de criterios de valorización. A continuación, se presentan los criterios para valorizar los puestos del grupo de directivos públicos y, de este modo, determinar la compensación anual de los puestos.

Valorización principal

La valorización principal se determina con base en cinco criterios:

1) Clasificación de la entidad: Comprende un ordenamiento de clasificaciones distintas para las entidades del Poder Ejecutivo (ministerios, organismos públicos, entre otros), del Poder Judicial, organismos constitucionalmente autónomos y gobiernos regionales. Este criterio organiza estas clasificaciones en tablas, presentes en el Reglamento de Compensaciones.

2) Nivel organizacional: Para efectos de la valorización, los niveles organizacionales de directivos se dividen en función de la posición del puesto dentro de la entidad en función a si esta se encuentra en la administración central o pertenece a un programa o proyecto especial en el Gobierno Nacional. Por otro lado, para el nivel regional se definen tres niveles organizacionales en función de las gerencias regionales, direcciones regionales y otros órganos (gerencias, direcciones o subgerencias) definidos ad hoc por cada gobierno regional.

3) Nivel de reporte: Se distinguen dos niveles de reporte de la actividad directiva: reporte a funcionario público o reporte a directivo público. Estos niveles de reporte aplican a todos los directivos independientemente de su clasificación de la entidad.

4) Rango presupuestal: El rango presupuestal se determina por los recursos asignados a la unidad ejecutora o conjunto de unidades ejecutoras, según sea el caso, aprobadas en el presupuesto institucional de apertura (PIA) del año 2014. Este criterio es aplicado en cuatro rangos para algunas tablas presentes en el Reglamento de Compensaciones, debido a la cantidad y variedad de entidades que conforman

la tabla en cuestión.

5) Categoría: Por último, se encuentra el criterio de categoría. El nivel de la categoría del puesto directivo se determina a partir de la complejidad de funciones y responsabilidades.

La remuneración anual máxima correspondiente a la aplicación de los criterios para la determinación de la valorización principal se encuentra en los anexos del Reglamento de Compensaciones.

Valorización ajustada

Con base en el monto obtenido en la valorización principal, se calcula la valorización ajustada mediante los criterios de función del puesto y el número de personas bajo la dirección del directivo público.

1) Función del puesto: Este criterio determina si la función del puesto directivo es sustantiva o de administración interna.

2) Número de personas bajo la dirección: Para este caso, se calcula a través de la cantidad de servidores civiles que se encuentran bajo la responsabilidad del directivo público. El cálculo de esta cantidad total de servidores civiles es directa (aquellos que se encuentran bajo la dirección del puesto), como indirecta (aquellos que se encuentran a cargo de alguno de los subordinados del directivo público e incluso de los subordinados de estos últimos).

Ambos criterios se suman para obtener un porcentaje de la valorización principal. Dicho porcentaje será adicionado al monto obtenido en el cálculo de la valorización principal para obtener la valorización final del puesto.

Por último, para calcular el monto total de la valorización del puesto directivo, se hace la suma de los montos de la valorización principal y ajustada. En caso sea necesario, se adiciona la valorización priorizada. Cabe mencionar que el monto de esta última valorización se encuentra restringido al tiempo en que duren las condiciones de su asignación. El monto final corresponde a la valorización final del puesto

directivo. Por último, para obtener la valorización mensual del puesto se divide este monto entre catorce pagos: doce pagos mensuales y dos aguinaldos al año.

Adicionalmente, los servidores civiles tienen derecho a una compensación por tiempo de servicios (CTS), según corresponda a periodos de servicio efectivamente prestado (superiores o inferiores al año).

Con esta metodología de valorización, para el caso de los directivos públicos no se están considerando montos variables. Revisando la experiencia internacional, se ha llegado a la conclusión de que no existen experiencias exitosas relevantes de otorgamiento de montos variables como aquellos ligados al desempeño. Usualmente, cuando se implementan, se presentan varias deficiencias que los desnaturalizan hasta el punto de hacerles perder su sentido.

Oportunidad de la valorización de puestos

La valorización de los puestos comprende el ejercicio de establecer las compensaciones económicas y no económicas para un puesto dentro de una entidad. En el proceso de tránsito de las entidades a la Ley del Servicio Civil, estas realizarán la valorización de puestos en la etapa de “aplicación de mejora interna”; esto quiere decir que, luego de haber superado las etapas de la revisión situacional de las entidades y haber aplicado las mejoras detectadas por los informes de dicha etapa en relación con los procesos y perfiles de los servidores civiles, se procede a valorizar los puestos dentro de la entidad.

Dicho ejercicio se hace previa elaboración del cuadro de puestos de la entidad (CPE), instrumento de gestión que contiene la información de todos los puestos de la entidad, su valorización y el presupuesto asignado para cada uno de ellos, aún aquellos que no se encuentran dentro del alcance del régimen del servicio civil. Cabe añadir que en la elaboración de este instrumento de gestión se consideran únicamente las compensaciones económicas otorgadas al puesto. Asimismo, se deben considerar tanto los puestos como las posiciones⁷⁵ ocupadas y vacantes para establecer el presupuesto de la planilla total de la entidad.

⁷⁵ Entiéndase este término como cada uno de los ocupantes en un puesto con un único perfil. Las posiciones de un puesto pueden variar en cuanto a condiciones del puesto y aspectos directamente relacionados.

CONCLUSIONES

- 1) Actualmente, el Estado peruano mantiene un modelo de función directiva basado fundamentalmente en la confianza. La gran mayoría de puestos de dirección está determinada por la relación cercana que existe entre el alto funcionario y el directivo. Este modelo no permite la adopción de una función directiva profesional, lo que propicia la escasa y precaria continuidad de las políticas. Asimismo, la evaluación por los resultados de los directivos en beneficio del desarrollo del país y su ciudadanía es en la mayoría de los casos inexistente. En ese sentido, persiste una capa directiva que no se encuentra profesionalizada y que no desempeña el papel clave que le corresponde para la institucionalidad del país y los desafíos de cara al Bicentenario de la República.
- 2) Otros países en América Latina y la gran mayoría de países desarrollados han migrado a modelos de dirección pública profesional en los cuales los directivos no son elegidos ni evaluados con base en su lealtad política, sino en principios de mérito. Es un objetivo de la reforma del servicio civil procurar que el grupo de directivos públicos del nuevo régimen sea seleccionado, desarrollado y evaluado con base en criterios meritocráticos.

En estos modelos de dirección pública profesional, el directivo adquiere el “derecho a gestionar” en tanto se hace responsable por los resultados obtenidos en beneficio de los ciudadanos. El desarrollo de un modelo de dirección pública profesional irá implementándose progresivamente en el Estado peruano.

- 3) Para la continuidad de las políticas es tan importante el

“qué” como el “cómo”. Los directivos públicos tienen bajo su responsabilidad la obtención de resultados pero, al mismo tiempo, debe incorporarse un enfoque por competencias directivas que asegure la idoneidad de su gestión.

- 4) La función directiva en el sector público tiene ciertas particularidades que la hacen única, como la articulación con el entorno político o la creación de valor público. Es necesario tomar en cuenta una visión integral de la función directiva a la hora de definir las políticas públicas, lineamientos e implementación del grupo de directivos públicos del nuevo régimen del servicio civil. Todo directivo público, al abocarse a la creación de valor público, necesita realizar una gestión del entorno político, gestión estratégica y gestión operativa. Al contrario de lo que pueda pensarse, el ethos del sector público hace necesario que sus directivos cuenten con capacidades de análisis político para la consecución de resultados en favor de los ciudadanos y las ciudadanas, además de visión estratégica y capacidad operativa. Esta es parte de la apuesta que se realiza en algunos países que cuentan con sistemas de servicio civil desarrollados y se persigue que el grupo de directivos públicos peruano siga esa misma línea de profesionalización y de reflexión directiva.
- 5) Un análisis más específico de la dirección pública consiste en separar las funciones directivas afines de acuerdo con la intervención del directivo en cada uno de los tres ámbitos de la función directiva (político, estratégico y operativo). Estos tres ámbitos se interrelacionan de manera diferenciada de acuerdo con cada puesto directivo. La diferenciación implica un mayor énfasis en el ámbito político de la función directiva, o en el ámbito estratégico u operativo. Estos énfasis de la función directiva se agrupan en los tres roles de la familia dirección institucional: dirección político-estratégica, dirección estratégica y dirección operativo-estratégica. El acento en alguna o algunas esferas de gestión determina el tipo de dirección del puesto directivo. El desarrollo de competencias en un “itinerario de carrera” procura la profesionalización de la función directiva con base en los paradigmas del modelo gerencial.
- 6) El fin último de la función directiva profesional aquí expuesta es generar el mayor impacto posible, utilizando la menor cantidad de recursos en beneficio de la ciudadanía. Como consecuencia de la institucionalización y la profesionalización de la función directiva, se espera impulsar el desarrollo del país, a través de un Estado más competitivo, meritocrático y enfocado en satisfacer las preferencias públicas de las ciudadanas y los ciudadanos.

ANEXO Nº1

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Accesitario⁷⁶

Es el candidato que, habiendo sido declarado apto, no es elegido para ocupar el puesto y se ubica en orden de mérito inmediato inferior del candidato elegido. En caso de que el ganador del correspondiente proceso de selección no pudiera acceder al puesto obtenido o no hubiera superado el periodo de prueba, la entidad deberá cubrir el puesto con el accesitario.

Actividad⁷⁷

Conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso dentro de una entidad pública u organización.

Administración Pública preburocrática

Es la etapa previa al paradigma burocrático weberiano. Caracterizada por relaciones clientelares y de patronazgo, por la centralización en la administración, la insuficiencia del control, la prioridad de los procedimientos antes que los resultados, la falta de claridad en la definición y ejecución de funciones y responsables de estas, y en general un mal desempeño del aparato público en la provisión de bienes y servicios.

Banda remunerativa⁷⁸

Es el rango de montos máximos y mínimos definidos por el resultado de la valorización de puestos de cada nivel de una familia de puestos.

Candidato⁷⁹

Es el postulante que ha sido declarado apto luego de la etapa de convocatoria y reclutamiento del proceso de selección.

Capacidad gerencial

Se refiere a las competencias necesarias y las cuales deben ser desarrolladas, de forma progresiva y continua, por aquellas personas que asuman los cargos gerenciales de una organización y las actividades de coordinación y liderazgo que estos implican. En ese sentido, la capacidad gerencial debe ser entendida como la capacidad para dirigir y gestionar personas para el logro de resultados, lo que crea estabilidad, cambio y mejora organizacional en todos sus niveles.

⁷⁶ Tomado del documento de trabajo “Directiva normas de gestión del proceso de selección del sistema administrativo de gestión de recursos humanos”.

⁷⁷ Tomado de la directiva “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas”.

⁷⁸ Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Ley Nº 30057.

⁷⁹ Tomado del documento de trabajo “Directiva normas de gestión del proceso de selección del sistema administrativo de gestión de recursos humanos”.

Capacitación

La capacitación es el proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del desarrollo o cierre de brechas de competencias o conocimientos. Debe estar alineada con los perfiles de puestos y a los objetivos estratégicos de la entidad. Puede ser de tipo formación laboral o formación profesional. En el caso de los directivos públicos, puede ser únicamente de tipo formación laboral.

Compensaciones

Según el Reglamento de Compensaciones de la Ley del Servicio Civil⁸⁰, la compensación es el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil para retribuir la prestación de sus servicios a la entidad.

Está determinada de acuerdo al puesto que el servidor civil ocupa y comprende:

- a) La compensación económica, entendida como la contraprestación en dinero por las actividades realizadas por el servidor civil en un determinado puesto.
- b) La compensación no económica, constituida por los beneficios otorgados al servidor civil para motivar y elevar su competitividad. No son de libre disposición del servidor. Un ejemplo de ello son las capacitaciones que pueden recibir los servidores civiles por parte de su entidad.

Competencias⁸¹

Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, las habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y un contexto determinado.

Para el caso de los directivos públicos son: vocación de servicio, orientación a resultados, trabajo en equipo (transversales a todos los servidores civiles) y liderazgo, articulación con el entorno político, visión estratégica y capacidad de gestión (identificadas para directivos públicos).

Corrupción

Es el fenómeno por medio del cual un servidor público es impulsado a actuar de modo distinto a los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa (Pasquino, 1998).

Cuadro analítico de personal (CAP)⁸²

Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su reglamento de organización y funciones.

⁸⁰ Decreto Supremo Nº 138-2014-EF, Reglamento de Compensaciones de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil.

⁸¹ Directiva "Normas para la formulación del manual de perfiles de puestos-MPP".

⁸² Decreto Supremo Nº 043-2006-PCM - Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del reglamento de organización y funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.

Cuadro de puestos de la entidad (CPE)⁸³

El cuadro de puestos de la entidad es el instrumento de gestión en el que las entidades establecen los puestos, la valorización de estos y el presupuesto asignado a cada uno de ellos, incluidos los puestos vacantes presupuestados, entre otra información.

Cuerpo de Gerentes Públicos⁸⁴

Cuerpo al que se incorporan profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales que los requieran.

Designación⁸⁵

La designación consiste en el desempeño de un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma o diferente entidad; en este último caso, se requiere del conocimiento previo de la entidad de origen y del consentimiento del servidor. Si el designado es un servidor de carrera, al término de la designación reasume funciones del grupo ocupacional y nivel de carrera que le corresponda en la entidad de origen. En caso de no pertenecer a la carrera, concluye su relación con el Estado.

Desplazamiento

Es el proceso que comprende la gestión de movimientos de los directivos públicos a otros puestos o funciones dentro o fuera de la entidad de forma temporal. Se establece por disposición fundamentada de la entidad pública y cumpliendo los requisitos específicos para cada caso. Incluye los desplazamientos por designación, rotación, destaque, encargo de funciones y comisión de servicios, de acuerdo a normas y procedimientos administrativos establecidos para cada tipo de desplazamiento.

Desvinculación

Es el proceso mediante el cual finaliza el vínculo entre el directivo público y la entidad conforme a la normatividad aplicable. Comprende la formalización de la extinción del vínculo.

Dimensionamiento⁸⁶

Metodología que permite determinar la cantidad necesaria de servidores civiles, para lograr la producción óptima de bienes y servicios en favor de la administración interna y la ciudadanía, en base a la identificación de la mejora de procesos de la entidad.

Directivo público⁸⁷

Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.

Efectividad

Las acciones de la organización se encuentran con los requerimientos de los ciudadanos y dichas

⁸³ Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

⁸⁴ Decreto Legislativo N° 1024, Decreto Legislativo que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos.

⁸⁵ Reglamento del Decreto Legislativo N° 276, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM.

⁸⁶ Directiva Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas.

⁸⁷ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

acciones del programa o actividad se desarrollan de acuerdo a los objetivos establecidos y metas comprometidas. Es la conjunción de eficacia y eficiencia (Armijo, 2011).

Eficacia

Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin considerar el costo de los recursos utilizados (Armijo, 2011).

Eficiencia

Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Busca brindar mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos y alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible (Armijo, 2011).

Enfoque burocrático de la Administración Pública

Este enfoque plantea que en una organización basada en un sistema de autoridad, aquellos que tienen encomendada una función subordinada aceptan como legítima la emisión de instrucciones por parte de las personas que ocupen una posición jerárquica de rango superior. Dichas organizaciones están basadas en el análisis racional, el cual busca garantizar la máxima eficiencia en el logro sus objetivos (Weber, 1964).

La administración burocrática [...] es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados (Weber, 1964, p. 178).

Entidad pública⁸⁸

Para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende como entidad pública tipo A a aquella organización que cuente con personería jurídica de derecho público, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se encuentran sujetas a las normas comunes de derecho público.

Asimismo, y solo para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se considera como entidad pública tipo B a aquellos órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras conforme a la Ley N° 28411 de una entidad pública tipo A que, conforme a su manual de operaciones o documento equivalente, cumplan los siguientes criterios:

- a) Tener competencia para contratar, sancionar y despedir
- b) Contar con una oficina de recursos humanos o la que haga sus veces, un titular,

⁸⁸ Artículo IV, literal a del Reglamento de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

entendiéndose como la máxima autoridad administrativa y/o una alta dirección o la que haga sus veces

c) Contar con resolución del titular de la entidad pública a la que pertenece definiéndola como entidad tipo B

Escalas remunerativas

Son los niveles en los que están determinados los ingresos de los servidores civiles en una entidad.

Estructura organizacional

Es la suma de las formas en que el trabajo realizado es dividido en un conjunto de órganos interrelacionados entre sí. Estos órganos tienen como finalidad cumplir funciones, coordinaciones y tareas que se relacionan con los objetivos de la entidad.

Evaluación de desempeño⁸⁹

Es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto. En el caso de los directivos públicos, se centra en la verificación y calificación del cumplimiento de metas definidas para el directivo público en el periodo de gestión, así como la identificación de brechas y competencias.

Familia de puestos⁹⁰

Es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades. Los puestos de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias se organizan en familias de puestos, considerando criterios particulares según la naturaleza de cada grupo.

Función⁹¹

Conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar a la entidad, sus órganos y unidades orgánicas para alcanzar sus objetivos.

Función del puesto⁹²

Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

Funcionario público⁹³

Es un representante político o cargo público representativo que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba

⁸⁹ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

⁹⁰ Directiva Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil.

⁹¹ Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.

⁹² Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE, Directiva Normas para la formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP.

⁹³ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

políticas y normas.

Funciones de administración interna

Son aquellas que permiten el funcionamiento de la entidad y son el soporte para el ejercicio de las funciones sustantivas. En ese sentido, estas funciones están relacionadas con la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos asignados. Son algunos ejemplos de funciones de la administración interna las relacionadas con actividades tales como planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, entre otras.

Funciones sustantivas

Son aquellas directamente vinculadas a la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas. Asimismo, lo son aquellas actividades normativas, de asesoría técnica y de ejecución directamente vinculadas al cumplimiento de los objetivos de las entidades, establecidos en el marco de sus normas sustantivas⁹⁴.

Funciones técnico-operativas

Son aquellas funciones, por lo general específicas, que requieren competencias esencialmente técnicas para su realización o cumplimiento. Estas funciones requieren una aplicación de conocimientos generales y específicos relacionados con determinados puestos y/o procesos administrativos de la entidad. Estas funciones son realizadas, por lo general, por los servidores civiles de carrera.

Gestión del rendimiento

“Se considera la gestión del rendimiento como un proceso que incluye la planificación del rendimiento, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento, el seguimiento activo del rendimiento a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo, la evaluación del rendimiento, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados y la retroalimentación o ‘feedback’ al empleado.” (Iacoviello, 2014, en Longo, 2002, p.18).

Complementando lo señalado, la gestión del rendimiento es el subsistema encargado de identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad⁹⁵.

Gestión por resultados

“La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad” (Makón, 2000, p. 3).

⁹⁴ Decreto Supremo N° 040-2014-PCM “Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”.

⁹⁵ Artículo 25° del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

Habilidades⁹⁶

Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.

Inducción

La inducción es el proceso que comprende la función de orientación del directivo público que se incorpora en la entidad. Incluye la inducción general referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas. Incluye también la inducción específica referida al puesto, proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto.

Institucionalidad

“La institucionalidad plantea que las instituciones son patrones de interacción regulados, que son conocidos, seguidos y comúnmente aceptados –aunque no necesariamente aprobados mediante normas– por los agentes sociales que esperan continuar interactuando bajo las reglas y normas formal o informalmente plasmadas bajo esos patrones (O’Donnell, 1994, pp. 55-69)”. En ese sentido, la institucionalidad supone un proceso sistemático de consolidación de conductas e ideas a través de medios e instrumentos (como lo son organizaciones y normas) para alcanzar un fin social (O’ Donnell, 1994).

Manual de organización y funciones (MOF)⁹⁷

El manual de organización y funciones es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para asignación de personal.

Manual de perfiles de puestos (MPP)⁹⁸

El manual de perfiles de puestos (MPP) es un instrumento en el que se describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad.

Manual de Puestos Tipo (MPT)⁹⁹

El manual de puestos tipo (MPT) es un instrumento contiene la descripción del perfil de los puestos tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales, necesarios dentro de cada rol de la familia de puestos y que sirven de base para que las entidades elaboren su manual de perfiles de puestos.

Mapeo de puestos¹⁰⁰

Es una actividad que consiste, básicamente, en el recojo y sistematización de la información de los puestos y recursos humanos existentes en la entidad y en la elaboración del informe de análisis de esta.

⁹⁶ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE – Directiva Normas para la formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP.

⁹⁷ Resolución Jefatural N° 095-95- INAP/DNR - Normas para la formulación del Manual de Organización y Funciones, Artículo 4

⁹⁸ Reglamento de la Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057.

⁹⁹ Reglamento de la Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057.

¹⁰⁰ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 106-2014-SERVIR/PE – Guía de Mapeo de Puestos en la Entidad.

Meritocracia¹⁰¹

Forma por la cual los puestos del servicio civil son seleccionados y ocupados por personas idóneas de acuerdo a sus competencias (habilidades, aptitudes y capacidades) en un proceso transparente y en igualdad de condiciones. Asimismo, el mérito es el fundamento en la evaluación de desempeño, gestión del rendimiento, la permanencia en el servicio civil y, de ser el caso, en la progresión en la carrera.

Metas institucionales

Las metas institucionales son los resultados que se esperan lograr y responden a los objetivos generales y específicos de la institución. Pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

Modelo de dirección pública burocrática

“Se caracteriza por ser un sistema ‘cerrado’ de función directiva. Es decir, quienes acceden a la función directiva sólo pueden ser funcionarios, estando cerrado el sistema para ‘outsiders’. Este modelo expresa el paradigma de la llamada ‘profesionalización’, pues la función directiva es la culminación de la carrera vertical. Existe una limitación legal pues no admite ‘externos’ al servicio público. Asimismo, el desempeño de puestos directivos se ejerce con carácter vitalicio. Finalmente, las competencias directivas no están definidas formalmente y la selección sigue criterios de carrera y cooptación interna” (Villoria, 2009, pp. 106-107).

Modelo de dirección pública politizado

“Se caracteriza por ser un sistema ‘abierto’ de puestos directivos, en el cual se puede nombrar a cualquier persona para el cargo, siempre que goce de confianza política. Por ello, el criterio de confianza política es predominante o exclusivo en el nombramiento. La designación se realiza con discrecionalidad absoluta. No se exigen requisitos de desempeño para mantenerse en el cargo, pues la evaluación del rendimiento es política. En última instancia, el sistema no mide capacidades ni competencias profesionales; solo garantiza lealtad política” (Villoria, 2009, p. 107).

Modelo gerencial

“Es el modelo resultante del desarrollo de ideas y valores de eficacia y eficiencia en el sector público. Tiene cierta influencia del sector privado y exige la caracterización de puestos directivos. Su objetivo inicial fue el de reclutar directivos públicos con experiencia en funciones directivas en el sector público o privado. El acceso se realiza mediante instrumentos que garanticen el mérito. Los directivos públicos son profesionales de la dirección (por dedicación, conocimientos, habilidades y destrezas). Existe un procedimiento público de selección o designación basado en la demostración de la posesión de competencias. Los directivos, una vez seleccionados, disponen de poderes propios o delegados para dirigir la organización (personal, organización, presupuestos, etc.). Se intenta dejar que los gestores gestionen, en el marco de planes o contratos programa definidos por el principal, que es el gobierno. Está asegurado un sistema de incentivos para favorecer la eficacia y eficiencia: premios (especialmente los bonos y retribuciones variables) y sanciones (sobre todo el cese por incumplimiento del contrato o los indicadores asumidos). El sistema de cese está vinculado, sobre todo, al rendimiento: no caben los ceses discrecionales o ‘políticos’. El cese normal es por resultados insuficientes en la gestión o por finalización del período para el que ha sido designado el directivo” (Villoria, 2009, pp. 107-108).

¹⁰¹ Tomado del Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

Modernización del Estado

Como señala la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Tiene como principios orientadores la orientación al ciudadano, la articulación intergubernamental e intersectorial, el balance entre flexibilidad y control de la gestión, la transparencia, rendición de cuentas y ética pública, la innovación y aprovechamiento de las tecnologías y el principio de sostenibilidad.

Movilidad

Referido al movimiento de las personas entre puestos de trabajo de la organización. Cabe distinguir entre la movilidad funcional, la cual implica solo cambios de tarea, y la movilidad geográfica, que implica además traslado del lugar de trabajo con cambio de residencia (Longo, 2002a).

Nueva gestión pública

La nueva gestión pública es un paradigma que “adopta el supuesto del comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno. Basada en el gerencialismo, la NGP asume que para mejorar la gestión es necesario otorgar mayor flexibilidad y autonomía a las agencias y altos directivos” (Morales, 2014: 418).

Órgano¹⁰²

Son las unidades de organización que conforman la estructura orgánica de la entidad.

Órganos desconcentrados¹⁰³

Dependencia que ejerce competencias o atribuciones por delegación de la entidad pública a la cual pertenece.

Perfil de puesto¹⁰⁴

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

Periodo de prueba

Para los puestos directivos públicos, es un proceso que se lleva a cabo en un periodo no menor de tres ni mayor de seis meses. Tiene como objetivo validar y valorar las competencias y experiencia del directivo público en su puesto de trabajo en la entidad. Asimismo, verifica la adaptación al puesto y la conveniencia de este para el directivo seleccionado. El periodo de

¹⁰² Tomado del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”.

¹⁰³ Ley N°26922, Ley Marco de Descentralización.

¹⁰⁴ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE, Directiva Normas para la formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP.

prueba empieza cuando el directivo inicia la prestación de servicios en la entidad y su duración debe constar por escrito en la resolución administrativa de inicio.

Posición¹⁰⁵

Cada uno de los ocupantes que puede tener un puesto con un único perfil. Las posiciones de un puesto pueden variar en cuanto a condiciones del puesto y aspectos directamente relacionados.

Proceso¹⁰⁶

Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un bien y/o servicio para un cliente dentro o fuera de la entidad. Los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas, materiales y mejoras en una serie definida de pasos y acciones.

Proceso de selección¹⁰⁷

Es el mecanismo de incorporación al grupo de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias. Tiene por finalidad seleccionar a las personas más idóneas para el puesto sobre la base del mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad en el acceso a la función pública.

Profesionalización del grupo directivo

Como señala la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la profesionalización de la función pública, sobre todo del grupo directivo, se entiende como la garantía de posesión, presente y sostenible en el tiempo, por parte de los servidores públicos de una serie de atributos como 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.

Programa¹⁰⁸

Los programas son estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen. Solo por excepción, la creación de un programa conlleva a la formación de un órgano o unidad orgánica en una entidad.

Proyecto especial¹⁰⁹

Los proyectos especiales son un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos en un periodo limitado de tiempo, siguiendo una metodología definida. Solo se crean para atender actividades de carácter temporal. Una vez cumplidos los objetivos, sus actividades, en caso de ser necesario, se integran en órganos de línea de una entidad nacional o, por transferencia, a una entidad regional o local, según corresponda.

¹⁰⁵ Proyecto de directiva “Normas para la elaboración y aprobación del cuadro de puestos de la entidad - CPE”.

¹⁰⁶ Directiva “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas”.

¹⁰⁷ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹⁰⁸ Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158.

¹⁰⁹ Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158.

Puesto¹¹⁰

Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio.

Puesto tipo¹¹¹

Es un puesto genérico, en relación con una posición dentro de una entidad, que abarca funciones y requisitos generales. En la actualidad, existen puestos muy similares con nombres diferentes en diversas entidades. Los puestos tipo tienen como establecer un marco de referencia obligatoria para la elaboración de los perfiles de puesto de las entidades. Asimismo, estandariza nomenclaturas con funciones similares. Por ejemplo, en algunas entidades existe el puesto de gerente de asesoría jurídica y en otras entidades este puesto se denomina director de Asesoría Jurídica. Con la aplicación del puesto tipo, habría un puesto genérico que abarca los dos puestos anteriores descritos y denominarse o clasificarse: “jefe de Oficina General de Asesoría Jurídica”.

Puestos directivos

Son los puestos de alta dirección y de gerencias de mandos medios ocupados por los directivos públicos. Estos puestos se encuentran entre los niveles de los funcionarios públicos y el último nivel de los servidores civiles de carrera.

Puestos jefaturales

Un puesto jefatural es entendido como aquella posición del órgano o unidad orgánica encargada de su dirección. En otras palabras, los titulares de órganos, unidades orgánicas y órganos desconcentrados. Estos puestos pertenecerán, una vez pasen las entidades públicas al régimen del servicio civil, al grupo de directivos públicos o al nivel más alto del grupo de servidores de carrera. Los puestos jefaturales necesariamente tienen personal a su cargo.

Racionalidad económica

“El principio de racionalidad económica se suele expresar como el principio de que el individuo toma la mejor decisión dentro del conjunto de decisiones posibles. El conjunto de posibilidades que enfrenta el individuo depende de las restricciones existentes, que pueden afectar tanto qué decisiones puede tomar, como cuáles son las consecuencias de esas decisiones. Según los objetivos del individuo se puedan formular en términos monetarios o no monetarios, distinción entre racionalidad en sentido limitado (maximización de beneficios) y racionalidad en sentido amplio (optimización de utilidad)” (Streb, 1998, p. 1). En el caso de la racionalidad económica, los individuos buscarán la maximización de sus beneficios para llegar a su máxima satisfacción a través de lograr la mayor utilidad o beneficio del ingreso que perciben (Streb, 1998).

Reglamento de organización y funciones (ROF)¹¹²

Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades.

¹¹⁰ Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹¹¹ Directiva Familias de puestos y roles y Manual de Puestos tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil.

¹¹² Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.

Relaciones clientelares

Se refiere a relaciones de poder y en algunos casos dependencia política y económica que se establece entre individuos y/o representantes políticos basadas en el intercambio de favores. Existe en el Perú un estilo clientelar que involucra a políticos o funcionarios que utilizan discrecionalmente recursos públicos, ofreciéndolos a sus seguidores a cambio de apoyo, lealtad y legitimación.

Remoción

Es el acto administrativo de cese de la designación o nombramiento realizado por la entidad o funcionario competente.

Rendición de cuentas¹¹³

La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

Responsabilidad por resultados

La responsabilidad hace referencia al compromiso y obligatoriedad que asumen las personas que ocupan cargos directivos en la consecución de resultados en el ejercicio de sus funciones establecidas. En otras palabras, rinden cuenta sobre los recursos a su cargo y los resultados de su gestión en el ámbito de su competencia. Este principio busca que los directivos centren su accionar y su gestión en la búsqueda de resultados y logros concretos dentro de su competencia y, en general, dentro de la institución como medio para evaluar su desempeño y continuidad en el cargo.

Roles

Los roles agrupan puestos de mayor afinidad entre sí dentro de una familia de puestos. Para el caso de los directivos públicos, existe una única familia de puestos denominada “familia de dirección institucional”, la cual consta de tres roles: dirección político-estratégica, dirección estratégica y dirección operativo-estratégica.

Rotación¹¹⁴

Es el desplazamiento temporal del servidor civil de carrera y complementario dentro de una misma entidad a un puesto similar. Se efectúa por decisión de la entidad. Excepcionalmente, en caso hubiera una diferencia en la compensación económica con el puesto de origen, esta es cubierta por la entidad de destino. La rotación puede darse por un plazo máximo de un año, mediante una Resolución de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, debidamente fundamentada, requiere del consentimiento del servidor si se efectúa fuera del lugar habitual de trabajo, con excepción de los puestos que conlleven, dentro de sus funciones, el traslado permanente cada cierto tiempo.

Servidor civil¹¹⁵

Se refiere a los servidores del régimen de la Ley del Servicio Civil organizados en los siguientes grupos: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades

¹¹³ Directiva Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil.

¹¹⁴ Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹¹⁵ Reglamento de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

complementarias. Comprende, también, a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley, a los contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, así como bajo la modalidad de contratación directa a que hace referencia el presente reglamento.

Servidor civil de carrera¹¹⁶

Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de la entidad.

Servidor civil de confianza¹¹⁷

Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el servicio civil está determinada y supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designó. Puede formar parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de carrera, o servidor de actividades complementarias. Ingresas sin concurso público de méritos, sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa.

Servidor de actividades complementarias¹¹⁸

Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de la entidad.

Sistema de botín

Se llama “sistema de botín” al método de repartición de cargos públicos entre los partidarios del candidato triunfante en las elecciones que aplican algunos políticos cuando llegan al poder. Ellos consideran a la burocracia como una suerte de “botín” de guerra y las más atractivas funciones públicas las entregan a los partidarios de “la causa”. Son verdaderas prebendas que se distribuyen entre los miembros del partido o grupo gobernante, como premios por su desempeño electoral. En los Estados Unidos esta usanza se denomina “spoils system”¹¹⁹. En este sistema, la libre adscripción por lealtades políticas y el resto de prácticas propias de una concepción clientelar del empleo público coexisten frecuentemente.

Sistemas¹²⁰

Los sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los poderes del Estado, los organismos constitucionales y los niveles de gobierno. Son de dos tipos: sistemas funcionales y sistemas administrativos.

¹¹⁶ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹¹⁷ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹¹⁸ Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹¹⁹ Tomado de la Enciclopedia de la Política de Rodrigo Borja.

¹²⁰ Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Sistemas de patronazgo

Los sistemas de patronazgo son estructuras piramidales de contratos entre superiores y múltiples subordinados, en la cual un puesto en el sector público se retribuye con alguna forma de lealtad al superior.

Sistemas administrativos¹²¹

Los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los sistemas administrativos de aplicación nacional están referidos a la 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.

Sistemas funcionales¹²²

Los sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los poderes del Estado, los organismos constitucionales y los niveles de gobierno. Los sistemas funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado. El Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los sistemas funcionales. Las normas del sistema establecen las atribuciones del ente rector del sistema.

Tarea¹²³

Pasos a seguir para la ejecución de una actividad dentro de una entidad pública u organización.

Tránsito a la Ley del Servicio Civil¹²⁴

Es un proceso de cuatro etapas secuenciales organizadas en dos grandes momentos. Un primer momento se refiere al tránsito de las entidades públicas, las cuales deben realizar un análisis de su situación actual para identificar y aplicar algunas mejoras al modo de elaborar o prestar bienes o servicios, y determinar la cantidad y las características particulares de los puestos necesarios para operar de un modo eficiente. Un segundo momento está relacionado con el tránsito de los servidores, que implica la realización de concursos públicos por parte de las entidades públicas que han transitado para ocupar progresivamente todas aquellas posiciones consideradas necesarias.

Transparencia

Se define como una práctica y valor social en la ejecución de determinadas acciones. En este caso, la transparencia dentro de una entidad pública u organización se define como el conocimiento de las decisiones tomadas por las diversas instancias de gobierno. En ese sentido, toda información que posea el Estado se presume pública¹²⁵ y este debe adoptar medidas básicas que garanticen y

¹²¹ Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

¹²² Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158.

¹²³ Directiva normas para la aplicación del dimensionamiento de las entidades públicas.

¹²⁴ Lineamientos para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057.

¹²⁵ Tomado de la Ley de Transparencia.

promuevan la transparencia y el cumplimiento de su función de entregar la información que demanden los ciudadanos.

Unidad orgánica¹²⁶

Es la unidad de organización que conforma los órganos contenidos en la estructura orgánica de la entidad.

Valor público¹²⁷

El valor público consiste en crear el máximo valor posible para los ciudadanos a partir de los recursos existentes en la institución (pueden ser humanos, financieros, tecnológicos, etc.), basándose en la capacidad gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia (Oyayrce, s.f). Esta idea remite al valor creado por el Estado a través de regulaciones, leyes, servicios de calidad, entre otros. También se crea valor a través de transacciones individuales con los ciudadanos, satisfaciendo sus demandas y garantizando sus derechos.

Valorización de la compensación económica¹²⁸

La valorización de la compensación económica es el mecanismo por el cual se determina el monto que se asigna a un puesto determinado y que, como contraprestación en dinero, corresponde otorgar al servidor civil que lo ocupe. En el caso de las compensaciones de la Ley del Servicio Civil, la determinación de ese monto implica la valorización del puesto, y corresponde ser validada por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de su Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, considerando lo propuesto por la entidad.

Vinculación

La vinculación es el proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el directivo y la entidad pública. En el caso de los directivos de confianza, es a través de una resolución administrativa. En el caso de los directivos que concursan, es a través de un convenio o contrato, a través de lo cual se fijan los derechos y deberes correspondientes al puesto, además de las características y condiciones concernientes a la prestación de los servicios.

¹²⁶ Tomado del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM “Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública”.

¹²⁷ Para mayor información, ver Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.

¹²⁸ Decreto Supremo N° 138-2014-EF – Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

ANEXO N°2

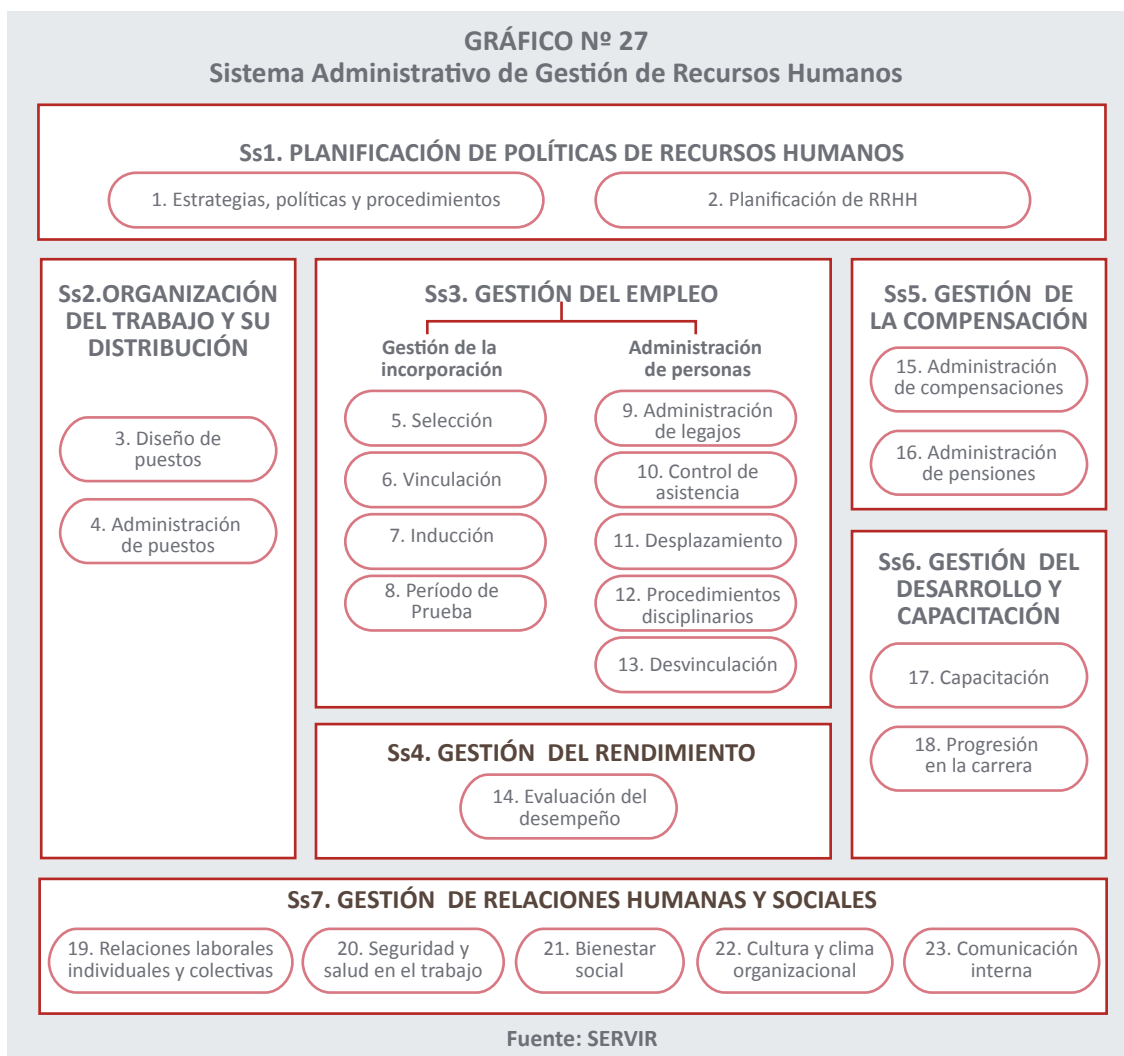
SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Se encuentra descrito en la directiva “Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos en las Entidades Públicas”.

Este sistema integrado de gestión opera a través de siete subsistemas cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo. Ello con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano.

Los subsistemas que comprende son los siguientes:

- 1) Planificación de políticas de recursos humanos
- 2) Organización del trabajo y su distribución
- 3) Gestión del empleo
- 4) Gestión del rendimiento
- 5) Gestión de la compensación
- 6) Gestión del desarrollo y capacitación
- 7) Gestión de relaciones humanas y sociales



Estos subsistemas contienen, como mínimo, los siguientes procesos:

Planificación de políticas de recursos humanos

Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Estrategia, políticas y procedimientos
- b) Planificación de recursos humanos

Organización del trabajo y su distribución

En este subsistema, se definen las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son los siguientes:

- a) Diseño de los puestos
- b) Administración de puestos

Gestión del empleo

Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación. Este subsistema contiene procesos que han sido clasificados en dos grupos:

Gestión de la incorporación

- i) Selección
- ii) Vinculación
- iii) Inducción
- iv) Periodo de prueba

Administración de personas

- v) Administración de legajos
- vi) Control de asistencia
- vii) Desplazamientos
- viii) Procedimientos disciplinarios
- ix) Desvinculación

Gestión del rendimiento

En este subsistema, se identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad.

El proceso de este subsistema es la evaluación de desempeño.

Gestión de la compensación

Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de este a los fines de la organización, de acuerdo con los puestos que ocupa. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Administración de compensaciones
- b) Administración de pensiones

Gestión del desarrollo y la capacitación

Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Capacitación
- b) Progresión en la carrera

Gestión de relaciones humanas y sociales

Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Relaciones laborales individuales y colectivas
- b) Seguridad y salud en el trabajo (SST)
- c) Bienestar social
- d) Cultura y clima organizacional
- e) Comunicación interna

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Nacional (2002) *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. 22 de julio.
- Acuña, R.; Huaita, F. & Mesías, J. (2012) *El Camino de un Presupuesto por Resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Lima.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alza, C. (2012). *Consultoría sobre la Evolución de la Política del Servicio Civil Peruano durante los últimos 30 años (1980-2011)*. Lima.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamerica y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2012). *El servicio civil peruano. Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Lima: SERVIR.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2015). *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. Instrumento de Trabajo para la discusión. Documento de Trabajo N° 1-2015*. Lima: SERVIR.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2016). *Características del Servicio Civil Peruano*. Lima: SERVIR. En: http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR-El_servicio_civil_peruano-Anx1.PDF.
- Bardach, Eugene (1977). *The implementation Game: What happens after a Bill Becomes a Law*. Cambridge: The MIT Press.
- Barrios, Emma (2013) *¿Tecnócratas, politécnicos o Tecnopols? Una aproximación al perfil de los directivos públicos del cuerpo de gerentes públicos*. Lima: Universidad Continental.
- Barzelay, M (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Barzelay, M. (2001). *The new public management: improving research and policy dialogue*. California: University of California Press.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2014). *Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2013)*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros*

retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Jorge Kaufmann, Mario Sanginés, Mauricio García Moreno, editores. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan]. (2011). *Plan Bicentenario*. Lima.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan]. (2015). *Perú 2021: País OCDE*. Lima: Bio Partners.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] (2003). *Carta iberoamericana de la función pública*. Santa Cruz: Congreso de la República.

Corrales, A. (2012). *Aporte del Cuerpo de Gerentes Públicos a la reforma del servicio civil en el Perú*. Documento presentado durante el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Cartagena, del 30 de octubre al 2 de noviembre del 2012.

Cortázar, J.C. (2008). *Servicio civil. Lecciones aprendidas en América Latina*. Seminario Desarrollo de Capacidades y Servicio Civil. Lima, 18 de setiembre de 2008.

Cortázar, J.C. (2014). *Reformas institucionales: la iniciativa de reforma del servicio civil peruano (2008)*. Lima: Universidad Continental.

Corrales, A. (2012). *Aporte del Cuerpo de Gerentes Públicos a la reforma del servicio civil en el Perú*. Documento presentado durante el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Cartagena, del 30 de octubre al 2 de noviembre del 2012.

Dahlström, C. & Lapuente, V. (2014). *Organizing Leviathan. Politicians, Bureaucrats and Government Performance*. The Quality of Government Institute. Department of Political Science. University of Gothenburg. Recuperado de:
https://liveatlund.lu.se/intranets/LUSEM/NEK/Seminarieadmin/SeminarDoku/Dahlstrom_Lapuente.pdf

Ducci, M.A. (1996). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en *Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, pp.15-26. Recuperado de:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mex1.pdf>

Echebarría, K. (2004). *Reforma del servicio civil: tendencias y desafíos*. Documento presentado durante la XII Reunión de Directores de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano: Las Reformas de Servicio Civil en Centroamérica y Tendencias Modernas en la Gestión del Empleo Público. Tegucigalpa, del 27 al 30 de julio del 2014.

Echebarría, K. (2005). *La gestión de los recursos humanos en el sector público: tendencias y desafíos*. Documento presentado al seminario Modernización de la Gestión Pública en Chile.

Echebarría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Echeverría, R. (1999). *El arte de la retroalimentación en los equipos de alto desempeño*. Newfield Consulting.

Governa (2012). *Consultoría para la evaluación del diseño, procesos y resultados del Cuerpo de*

Gerentes Públicos. Lima: Governa.

Grindle, M. (2010). Constructing, deconstructing, and reconstructing career civil service systems in Latin America. Cambridge: Harvard University Press.

Grindle, M. (2012). Jobs for the boys: patronage and the state in comparative perspective. Cambridge: Harvard University Press.

Huerta, O. (2013). The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. OECD Working Papers on Public Governance, volumen (21).

Hurtado, I. (2009). Consultoría para el desarrollo del perfil del gerente público. Lima.

Iacoviello, M. (2005). Diagnóstico Institucional de sistemas de servicio civil. Resultados del análisis por subsistemas. V Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Del 17 al 18 de marzo del 2005. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Iacoviello, M. (2011). Diagnóstico del servicio civil de Perú. Evaluación final del Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Iacoviello, M. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

Iacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.

Jiménez, R. (1998a). Altos cargos públicos. Oñati: IVAP.

Jiménez, R. (1998b). Directivos públicos. Oñati: IVAP.

Jiménez, R. (2009). La dirección pública profesional: perspectiva comparada y diagnóstico de la situación en España. En R. Jiménez, M. Villoria, A. Palomar. La Dirección Pública Profesional en España. Barcelona: Paidós (pp. 15-64).

Kelly, G., Mulgan G., & Muers S. (2003). Creating public value: An analytical framework for public service reform. Strategic S Unit. Cabinet Offic. Recuperado de: <http://www.strategy.gov.uk>

Longo, F. (1999). Burocracia y postburocracia en el diseño organizativo. En C. Losada (Ed.), ¿De burócratas a gerentes? Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Longo, F. (2002a). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Longo, F. (2002b). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Lisboa, el 8 al 11 de octubre del 2002.

Longo, F. (2004). Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós.

Losada, C. (1999). ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo.

Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. Ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.

Mintzberg, H. & Quinn, J.A. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.

Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor público en el sector público. Barcelona: Paidós.

Morales, M. (2014). Nueva gestión pública en Chile. Orígenes y efectos. Revista de Ciencia Política. 34(2).

Murray, R. (2000). *Human Resources Management in Swedish Central Government*. En D. Farnham and S. Horton (Eds.). *Human Resources Flexibilities in the Public Services* (pp. 169-188)

O' Donnell, G. (1994). Delegative Democracy. *Journal of Democracy*. 5(1).

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2002). *Managing senior management: Senior Civil Service Reform in OECD member countries*. París: OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2003). *The State of Public Service*. París: OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2010). *Making Reform Happen: Lessons from OECD countries*. París: OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2014). *OECD Public Governance Review—Perú*. Ciudad: OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2015). *Network on Public Employment and Management*. París: OECD.

Orue-Echevarría, J. (2004). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para la administración de salario*. Ciudad: Deustuo.

Oyarce, H. (s.f). *Gerencia Pública* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOYARCE.pdf

Pasquino, G. (1998). Corrupción. En N. Bobbio (Coord.), *Diccionario de ciencia política* (pp. 438-440). México D.F: Siglo XXI Editores.

Streb, J. (1998). *El significado de la racionalidad en economía*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Villoria, M. (2009). La función directiva profesional. En R. Jiménez, M. Villoria, A. Palomar. *La Dirección Pública Profesional en España*. Barcelona: Paidós (pp. 65-121).

Weber, M. (1964), *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.



Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10 - Jesús María
Central Telefónica: (511) 2063370
Correo electrónico: info@servir.gob.pe

www.servir.gob.pe