

# OIGIP

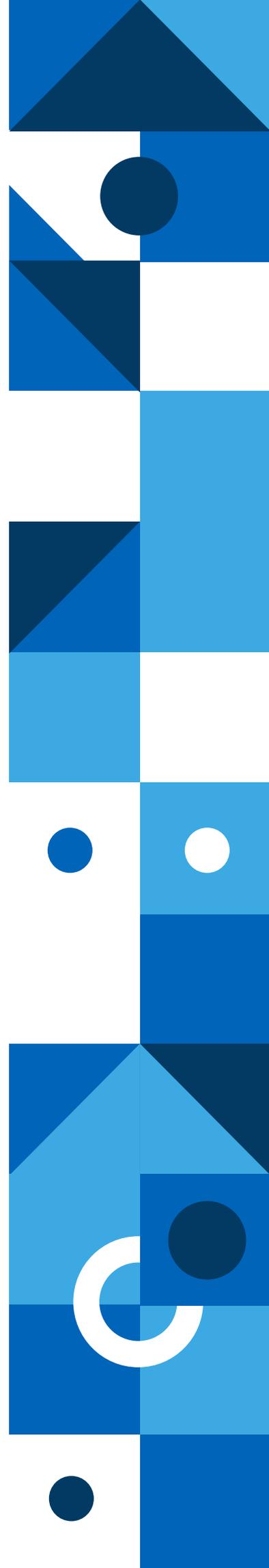
OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE  
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

## **EL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS:** UN ESFUERZO PARA LA MODERNIZACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO EN EL PERÚ

---

### **ESTUDIO DE CASO**

EC: NO.8, AÑO 2022



## Miguel Eduardo Antezana Corrieri

ESCRITOR

Doctorando en Humanidades y Comunicación por la Universitat Oberta de Catalunya; Master en Administración de Empresas – MBA por la Universidad Politécnica de Madrid; Economista por la Universidad Central de Venezuela. Se ha desempeñado como Ejecutivo de Planificación Estratégica y de Comunicación Corporativa en CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, y como Director de Comunicaciones y Protocolo (dircom) en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). Socio principal de ANTEZANA Comunicación Corporativa, es asesor y consultor en organizaciones públicas y privadas, así como en organismos internacionales. Es presidente del Capítulo Peruano del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y académico de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CiNTE). Es coordinador académico de los Diplomas Internacionales en Comunicación en ESAN Graduate School of Business; docente en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y en la Escuela Nacional de Control; así como asesor de investigación en la maestría en Gerencia Pública de la Universidad Continental.

## Rolando Bolaños

REVISOR

Doctor en Ciencias de la Administración por la UNED-Costa Rica. Tutor-Investigador en la Escuela de Ciencias de la Administración, Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica. Director Administrativo Financiero, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad-Ministerio de Gobernación. Intereses de investigación: presupuestos públicos; reforma de la Administración Pública; empleo público; investigación en Ciencias de la Administración; Asociaciones de Desarrollo en el marco del desarrollo nacional, entre otros.

# ÍNDICE

<b>1.</b>	INTRODUCCIÓN _____	4
<b>2.</b>	HACIA UN SERVICIO CIVIL EN EL PERÚ _____	6
<b>3.</b>	SERVIR Y EL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS _____	8
<b>4.</b>	PROCESO DE INCORPORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE UN GERENTE PÚBLICO _____	9
<b>5.</b>	LA INCORPORACIÓN DEL GERENTE PÚBLICO EN LA PRÁCTICA _____	11
<b>6.</b>	RIESGOS Y REALIDADES _____	12
<b>7.</b>	A MODO DE BALANCE PARCIAL _____	13
<b>8.</b>	REFLEXIONES FINALES _____	15
<b>9.</b>	BIBLIOGRAFÍA _____	17
<b>10.</b>	ANEXOS _____	18



# INTRODUCCIÓN



La ineficiencia de las entidades estatales es un problema latente en la administración pública latinoamericana, lo cual tiene impactos directos para el Estado (a nivel de costos, imagen y reputación) pero también para la ciudadanía que espera recibir los servicios públicos de manera oportuna, y para los empresarios nacionales y extranjeros que necesitan atención de las instituciones públicas.

La organización estatal de los países juega un papel fundamental en la elaboración e implementación de las políticas públicas y en los resultados de estas en el bienestar de los ciudadanos. Los funcionarios públicos son los encargados de ejecutar las decisiones que toman los gobiernos y de administrar los recursos que el Estado obtiene, principalmente, por la recaudación de impuestos.

En ese contexto, cobra gran importancia la necesidad del servicio civil como una forma que permita profesionalizar la administración pública. Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), el servicio civil es el “conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran este, en una realidad nacional determinada”. Cabe destacar que la Carta asume como términos equivalentes “función pública” y “servicio civil”, este último utilizado en varios países iberoamericanos.

De acuerdo con Oszlak (2009), un sistema de servicio civil puede definirse como el conjunto de reglas,

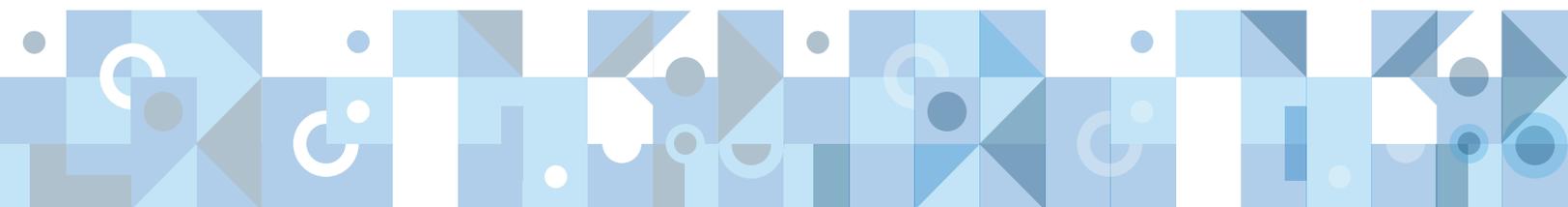
jurídicas e instrumentales que permitan al Estado asegurar la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para un desempeño eficiente de actividades dentro del marco del cumplimiento de su rol frente a la sociedad.

En 2004, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó el Diagnóstico de los Servicios Civiles de América Latina. De los 21 países analizados, el Perú ocupó el puesto 17, mostrando deficiencias en los 5 índices de calidad del servicio civil: eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional, y capacidad integradora. En todas las variables el Perú se ubicó por debajo del promedio de la región. Esta ineficiencia estatal no sólo afectaba la prestación de los servicios públicos a la sociedad, sino que era una barrera para acceder y posibilitar la implementación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica.

Es así que, dentro del marco del Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos, un tema esencial fue el proceso de modernización del Estado, dadas las condiciones necesarias de competitividad que el Tratado de Libre Comercio exigía. Por ello, en el 2008 se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) “con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil”<sup>1</sup>.

En este contexto, también se hacía necesaria la atracción y contratación de profesionales

<sup>1</sup> Decreto Legislativo N°1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, del 20 de junio de 2008.



capacitados que apoyen “la implementación de las medidas destinadas a facilitar el desarrollo de las condiciones, que permitan el aprovechamiento de las ventajas del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos, las que se deben implementar en los tres niveles de gobierno”<sup>2</sup>. Por dicha razón se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP), al que se incorporarían “profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes”<sup>3</sup> y que serían destinados para ocupar cargos de gerencia y dirección en las instituciones de gobiernos nacionales, regionales o locales, que los soliciten.

Pese a la conveniencia y posibles beneficios del nuevo sistema para el sector público, tanto en resultados tangibles como intangibles, su desarrollo a lo largo del tiempo se vio afectado por factores de diversa índole, por lo que, actualmente, el CGP

cuenta con un importante número de profesionales a la espera de ser llamados a ocupar un cargo gerencial en alguna de las instituciones públicas peruanas, ya sea a nivel de gobierno central, regional o distrital.

Como en otros países latinoamericanos, la mejora de la función pública o servicio civil en el Perú era una necesidad que venía siendo postergada. Sin embargo, en este caso, si no se hubiese presentado la necesidad de generar condiciones de competitividad (por el Tratado de Libre Comercio), ¿de qué otras formas se podrían haber afrontado la reforma del servicio público? ¿De qué factores depende una reforma del servicio civil en la administración pública? ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para que el proceso sea exitoso? ¿Cómo se puede contar con un cuerpo de profesionales calificados en el sector público?

<sup>2</sup>. Decreto Legislativo N°1024 que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, del 20 de junio de 2008.

<sup>3</sup>. Ídem.



## HACIA UN SERVICIO CIVIL EN EL PERÚ

---

Durante el primer gobierno de Alberto Fujimori (1990-1995), dentro del marco de las reformas económicas implementadas y de los primeros intentos y medidas para renovar el Estado<sup>4</sup>, hubo dos instituciones que se enfrentaron por la estructura del empleo en el sector público: el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Mientras que el primero propuso una reforma integral, el segundo se enfocó en reducir la nómina estatal. En 1995 el INAP fue disuelto pero las disputas se mantuvieron entre la PCM y el MEF, y no hubo decisión alguna que beneficiará al servicio público hasta la renuncia de Fujimori a su tercer mandato, asumido en 2000.

El gobierno de transición del Presidente Valentín Paniagua entregó en 2001 al mandatario entrante, Alejandro Toledo, el “Informe de la Comisión Multisectorial encargada de estudiar la situación del personal en la Administración Pública Central”, con recomendaciones para la formulación de un nuevo régimen de carrera administrativa para funcionarios y profesionales, con énfasis en la profesionalización y en la permanencia, así como propuestas de remuneraciones competitivas y esquemas sancionatorios. Destaca en el informe la recomendación de un ente que administre y controle la carrera administrativa –adscrito a la PCM–, así como la creación de un tribunal administrativo para resolver asuntos relacionados con el personal que labore en la administración pública.

Poco se hizo durante el gobierno de Toledo (2001-2006). Al final de su mandato, este intentó implementar una reforma con una serie de ajustes de forma, más que de fondo. Sin embargo, la mayor oposición vino del MEF (con apoyo del Congreso), pues no se evidenciaba que la propuesta tuviera un sustento técnico y mucho menos claridad en sus costos, sin dejar de mencionar que también se percibió la interferencia de factores políticos y posibles favoritismos.

<sup>4</sup>. Fujimori recibió el país en una aguda crisis económica generada durante el primer mandato de Alan García (1985-1990), período en el que se alcanzaron niveles hiperinflacionarios.

En 2006, Alan García asume la presidencia por segunda vez. En 2008 se conforma la Comisión Presidencial de Reforma del Estado (COPRE) y la encabeza una Ministra que –precisamente– formó parte de la comisión multisectorial que elaboró el informe que entregó Paniagua a Toledo años atrás. Esta coincidencia jugó a favor para que el tema sea retomado (además de existir, en ese momento, una serie de conflictos por los diferentes regímenes laborales creados como subterfugios para contratar personal). Sin embargo, hubo un factor que fue determinante para que la reforma fuese una prioridad: la necesidad de generar un entorno favorable para la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica.

Otro elemento que también contribuyó de manera importante a trabajar el tema fue que el equipo a cargo de la reforma estuvo conformado por profesionales que habían trabajado en años y gestiones anteriores en torno a la reforma del Estado, y del servicio civil en particular. De hecho, el equipo había diagnosticado una serie de elementos que configuraban el problema del servicio público de manera sistémica (ver Anexo 1).

Dado el escenario favorable para la reforma, y como parte de las leyes que entrarían en el paquete legislativo dentro del contexto del TLC, se trabajaron cuatro normas que atacarían de manera frontal los cuatro elementos identificados en el problema sistémico del servicio público (Ver Anexo 2).



# 3.

## SERVIR Y EL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

---

Dentro del marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica, en junio de 2008 se aprobó un paquete de medidas tendentes a mejorar la competitividad del país y posibilitar un mayor ingreso de capital de las empresas e inversionistas estadounidenses al Perú.

Una de las medidas fue la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), cuyo objetivo fue dotar a la administración pública de profesionales con un perfil directivo capaz de gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos públicos, y que alcancen las metas, objetivos y misiones de las instituciones en las que se encuentren asignados.

SERVIR fue creada, como Organismo Técnico Especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), con atribuciones normativas, supervisoras, sancionadoras e interventoras (en caso de detectar graves irregularidades); de resolución de controversias; así como de formulación de políticas de evaluación de desempeño dentro del marco de la gestión del rendimiento.

Como órgano integrante de la Autoridad, y con independencia técnica, se creó el Tribunal del Servicio Civil (TSC) con la función de resolver controversias individuales que se susciten al interior

del sistema.

Así mismo, dentro de sus responsabilidades se le asignó también la gestión del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP), el cual se concibió como un grupo de profesionales destinados a altos puestos de dirección y gerencias de mando medio para que sean asignados a diversas entidades públicas de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

En noviembre de 2008 se nombra el primer consejo directivo de SERVIR y en diciembre inician sus operaciones. Entre las primeras medidas que se tomaron, se cuenta la convocatoria a la primera promoción de gerentes públicos, a la par que se iban constituyendo el resto de órganos y dependencias de la Autoridad.

Para evitar la intervención de intereses políticos en la selección del CGP, se decidió que el proceso fuese manejado por entes privados que cuenten con experiencia en este tipo de procesos. No obstante, solo las cuatro primeras convocatorias fueron realizadas por compañías especializadas en reclutamiento de directivos (headhunters). A partir del quinto proceso de selección, SERVIR se encargó en su totalidad del mismo, pues ya contaba con personal calificado para ello, permitiendo la disminución de costos en las convocatorias.



# PROCESO DE INCORPORACIÓN Y ASIGNACIÓN DE UN GERENTE PÚBLICO

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N°1024, SERVIR es el ente encargado de convocar a profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mandos medios, sobre la base de perfiles y requisitos establecidos en cada vacante, y tomando en consideración las necesidades del sector público.

Los postulantes que son admitidos para incorporarse al Cuerpo de Gerentes Públicos quedan en situación de “disponibilidad” para ser asignados a cargos de dirección o gerencia de las entidades públicas que lo soliciten.

SERVIR desarrolla los parámetros y procesos para los cargos que asumirán los gerentes públicos, tomando en consideración los requerimientos de las instituciones solicitantes y el perfil de los profesionales. Sin embargo, el gerente público seleccionado puede rechazar el cargo ofrecido (por una sola vez), sin expresión de causa.

De aceptarse el puesto, se establece un convenio entre SERVIR y la entidad solicitante mediante el cual se establecen las funciones, responsabilidades, metas y los indicadores cuantificables que permitan evaluar el desempeño del gerente público.

Los gerentes públicos son asignados a la entidad solicitante por un período de tres años, renovables a

pedido de esta. Concluido el lapso de asignación, el gerente público retorna a la situación de disponibilidad para su recolocación, a menos que la entidad que lo solicitó lo asuma de manera permanente. Si no es asumido por la entidad, SERVIR gestiona su recolocación en otra institución pública. Mientras tanto, por un período máximo de dos meses, el gerente público continúa recibiendo una remuneración y desempeña funciones asignadas por la Autoridad. Si no se logra la recolocación, el gerente público pasa a régimen de disponibilidad sin remuneración y se suspende su relación laboral.

Los gerentes públicos están sujetos a un régimen especial que contempla atractivos beneficios y ya que se buscaba contar con profesionales capacitados, tomando en cuenta que la imagen/reputación de las entidades públicas influye para que muchos rechacen trabajar en ellas, tuvo sentido que la norma estableciera una serie de parámetros en este régimen especial:

- **Remuneración:** en cuanto a la retribución económica, perciben el monto establecido según el régimen especial para el CGP, el cual será cubierto de manera compartida entre la entidad solicitante y SERVIR. La entidad solicitante paga la remuneración y todos los conceptos no remunerativos que correspondan al puesto que el gerente público ocupe y, de ser necesario, la

Autoridad complementará este monto hasta alcanzar la suma que corresponda de acuerdo con la escala establecida.

reembolsar el monto abonado por concepto de honorarios profesionales de la asesoría especializada.

- **Vacaciones:** transcurrido un año de servicios tienen el derecho a quince días calendario de descanso remunerado, salvo acumulación convencional. Al menos cinco días de dicho descanso se deben disfrutar de forma consecutiva.
- **Jornada laboral:** se establece con carácter general para las entidades públicas, adaptándose a cada uno de los cargos y la institución en particular. Según el nivel jerárquico, representación y características del cargo que ocupe, al gerente público no se le aplica la limitación de la jornada máxima, ni la generación de horas extraordinarias.
- **Seguridad social y pensiones:** se aplica la legislación vigente.
- **Gastos por traslado:** el gerente público recibe un pago por traslado cuando necesite cambio de residencia en el lugar de destino, según escala aprobada por SERVIR, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Compensación por tiempo de servicios:** se aplica la legislación vigente aplicable al régimen laboral de la actividad privada.
- **Defensa legal:** el gerente público tiene derecho a la contratación de asesoría legal especializada a su elección, con cargo a los recursos de la Autoridad para su defensa en procesos judiciales, administrativos, constitucionales, arbitrales, investigaciones congresales y policiales, ya sea por omisiones, actos o decisiones adoptadas o ejecutadas en el ejercicio regular de sus funciones, inclusive como consecuencia de encargos, aun cuando al momento de iniciarse el proceso hubiese concluido la vinculación. Si al finalizar el proceso se demostrara responsabilidad o culpabilidad a cargo del gerente público, éste deberá

Cabe destacar que en las disposiciones complementarias finales del Decreto Legislativo N°1024, se estableció que el CGP “estará a disposición de Ministerios, Organismos Públicos, Gobiernos Regionales y Locales, para impulsar su rendimiento, obras y modernización”. Además, los gerentes públicos podrían percibir un ingreso hasta un treinta por ciento (30%) mayor al de los ministros de Estado.

# 5.

## LA INCORPORACIÓN DEL GERENTE PÚBLICO EN LA PRÁCTICA

La discrecionalidad de las autoridades de las entidades públicas que requieren la asignación de un profesional del CGP ha sido un elemento que ha jugado en contra para tener una mayor presencia de los gerentes públicos a nivel nacional.

Según cifras a octubre de 2019, SERVIR contaba con un total de 117 gerentes públicos asignados en diversas entidades públicas nacionales, gobiernos regionales y municipios distritales en todo el país<sup>5</sup>. Para abril de 2022, la Autoridad tenía un listado cercano a los 300 gerentes públicos en disponibilidad<sup>6</sup>, es decir, a disposición de instituciones estatales que deseen incorporarlos como servidores calificados. En otras palabras, se contaba con personal altamente calificado que está esperando a que alguna entidad estatal se interese en ellos. En años anteriores, ha habido momentos en los que dicho listado tuvo hasta más del doble de esa cantidad de profesionales en espera.

Esta situación ha sido tratada por Narazas (2018) en una investigación sobre las actuaciones de la Autoridad en el período 2009-2018, en el ámbito de los gobiernos regionales y locales. Uno de los hallazgos de dicha investigación fue que SERVIR

realizó 23 procesos de selección, incorporando al CGP un total de 769 profesionales; no obstante, a finales de 2018 solo formaban parte del Cuerpo 350 profesionales, aproximadamente, siendo la principal causa su exclusión, por haber transcurrido el plazo de 36 meses sin haber sido asignados, debido a la escasa demanda de solicitudes de asignaciones.

Del mismo modo, la investigación evidenció que existía un alto porcentaje de gerentes públicos asignados en el mencionado período a los gobiernos regionales y locales que no cumplieron con el plazo de asignación, debido a que las autoridades en algunos casos solicitaron la conclusión anticipada y en otros, de manera unilateral, decidieron concluir la designación, impidiendo que se cumplan o alcancen las metas fijadas en los correspondientes convenios de asignación.

Por otro lado, se advirtió la emisión de resoluciones de parte de SERVIR concluyendo las asignaciones y la suscripción de “convenios finales”, mediante los cuales se termina de manera anticipada la asignación del gerente público, lo cual constituiría un indicador de que los plazos de los convenios de asignación no estarían siendo cumplidos.

<sup>5</sup>. Información disponible en abril de 2022: <https://www.servir.gob.pe/gerencia-publica/gerentes-publicos/asignados/>

<sup>6</sup>. Gerentes públicos en disponibilidad: <http://directorioggpp.servir.gob.pe/>

## 6.

## RIESGOS Y REALIDADES

Como se mencionó, la discrecionalidad de la entidad pública para requerir o no la asignación de un gerente público ha ocasionado que haya un gran número de profesionales a disposición del aparato estatal que no están siendo aprovechados. A esto se le agrega la politización y la cultura clientelar que asigna/reparte los cargos directivos en vez de asignarlos por un criterio estrictamente técnico y profesional.

Como consecuencia de lo anterior, no solo hay un recurso humano calificado que se está dejando de utilizar –que inclusive llega a perderse en el tiempo–, sino que todo el esfuerzo que realiza SERVIR para la realización del proceso de selección de profesionales para que integren el CGP no logra generar el valor público y la competitividad que se busca con la incorporación de ellos en el aparato estatal.

Cabe mencionar también el ambiente hostil al que se suelen enfrentar los gerentes públicos al momento de incorporarse en las entidades que los requieren, sobre todo, en aquellas regiones distintas a Lima (la capital del Perú), dado su régimen especial de incentivos, la remuneración y beneficios de los gerentes públicos que suelen ser mayor al promedio de los funcionarios de la entidad que los requiere, por lo que el rechazo inicial hacia ellos suele ser una constante.

Otro factor en contra que suelen enfrentar los gerentes públicos es la resistencia al cambio de parte de aquellos que no quieren perder su status quo ante

la llegada de un estilo distinto de gestión pública. Esta situación ha ido cambiando con el tiempo, en la medida que el personal de la entidad verifica que con la llegada de los nuevos directivos se alcanzan mayores niveles de eficacia y eficiencia en la gestión de la institución, lo cual repercute –también– de manera efectiva en el clima organizacional.

El CGP tiene una relación directa con la gestión de SERVIR y con el respaldo que esta reciba de parte de las autoridades nacionales. En ese sentido, llama la atención la inestabilidad de los directivos y personal de la institución. Durante su existencia desde 2008, se han llegado a presentar índices de rotación superiores al 20% en el personal de la Autoridad. En 2011, SERVIR llegó a tener cuatro presidentes ejecutivos, uno de los cuales estuvo en el cargo por solo tres semanas.

Como se indicó anteriormente, SERVIR es una institución adscrita de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), sin embargo, a inicios de 2022 se empezó a ventilar la propuesta de que pase a depender del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), idea que estaba siendo objetada y rechazada por especialistas en gestión pública y en servicio público. Las observaciones han ido desde la necesidad de fortalecer la labor especializada e independiente de SERVIR y de evitar cualquier interferencia política, hasta las contradicciones que pueden existir entre las funciones de uno y otro ente (SERVIR y el MTPE).



# A MODO DE BALANCE PARCIAL

---

La creación de SERVIR y la incorporación de gerentes públicos en instituciones públicas peruanas ha generado resultados positivos de acuerdo con los directivos de la Autoridad y con mediciones independientes realizadas. En 2012, la consultora Governa SAC realizó una encuesta para medir la satisfacción con los gerentes públicos. De una muestra de 21 jefes que han trabajado más de 1 año con 41 gerentes públicos, el 98% de las jefaturas se encontraban satisfechas con sus labores.

En junio de 2021, la presencia de tres gerentes públicos asignados al Hospital Regional de Jaén, que fue transformado para atender la emergencia sanitaria por la COVID-19, logró mejoras en la atención a la ciudadanía de la zona a través del cumplimiento efectivo de turnos, así como de una labor efectiva y gratuita en todos los servicios que brinda dicho hospital.

Otro caso se presentó con ocasión de la transferencia de gobierno realizada en julio de 2021. La presencia de siete gerentes públicos en el Ministerio del Interior generó “importantes mejoras para los efectivos del orden (policías) y sus familias”<sup>8</sup>. Así como los casos mencionados, hay otros tantos a lo largo de la existencia del CGP en los que hay coincidencias entre la generación de resultados positivos y los cambios profundos en la gestión, como producto de la incorporación de los gerentes públicos en las entidades públicas que los requieren.

SERVIR no solo se ha encargado de la convocatoria, selección y colocación de los gerentes públicos, también administra otras labores conexas que contribuyen, premian y respaldan al CGP, como las siguientes:

7.

<https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/498239-presidenta-de-servir-con-un-servicio-civil-profesional-se-puede-innovar-en-el-sector-publico>

8.

<https://elperuano.pe/noticia/124694-gerentes-publicos-de-servir-asignados-al-mininter-mejoraron-servicios-a-favor-de-la-ppn>

## PERFILES DE LOS GERENTES PÚBLICOS<sup>9</sup>

SERVIR ha puesto a disposición de toda autoridad y del público en general el perfil genérico del gerente público y los perfiles específicos según las diferentes áreas de gestión (administración, planificación y presupuesto, logística, infraestructura, recursos humanos, entre otros). El objetivo de estos documentos es promover la mejora progresiva en la capacidad de gestión estatal, a través del establecimiento de condiciones mínimas indispensables para los cargos de gerencia pública.

En el caso del perfil genérico del gerente público, el documento incluye: a) la identificación del perfil; b) el contexto nacional; c) el contexto regional/local; d) definiciones estratégicas; e) los requisitos de incorporación; f) las competencias y conocimientos requeridos; g) las competencias genéricas.

En el caso de los perfiles específicos, los documentos incluyen: a) la identificación del perfil; b) el objetivo del puesto; c) las funciones del puesto; d) las coordinaciones internas y externas del puesto; e) las especificaciones (requisitos) del puesto; f) las competencias genéricas; g) las competencias transversales.

## CONCURSO BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE GERENTES PÚBLICOS

Desde 2013, SERVIR realiza el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión cuyo objetivo es identificar, reconocer y poner en valor las buenas prácticas que desarrollan los gerentes públicos en las diversas entidades del Estado, en todo el territorio nacional, y en beneficio de la ciudadanía<sup>10</sup>.

## TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL

El Tribunal del Servicio Civil (TSC) es un órgano integrante de SERVIR que tiene por objetivo resolver en última instancia administrativa los recursos de apelación resultantes de las controversias individuales presentadas al interior del Sistema

Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, entre las instituciones públicas y sus servidores. Las materias de competencia del TSC son: a) acceso al servicio civil; b) régimen disciplinario; c) evaluación y progresión en la carrera; d) terminación de la relación de trabajo. Hasta 2021, el TSC ha emitido veintitrés precedentes administrativos que son de observancia obligatoria por toda institución pública, los cuales establecen criterios para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos <sup>11</sup>.

<sup>9</sup>. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2807490-perfiles-de-los-gerentes-publicos>

<sup>10</sup>. Información sobre todas las ediciones realizadas del concurso disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/servir/colecciones/5774-concurso-buenas-practicas-de-gestion-dirigido-a-gerentes-publicos>

<sup>11</sup>. Los criterios emitidos por el TSC pueden consultarse en: <https://www.gob.pe/institucion/servir/colecciones/5759-precedentes-del-tribunal-del-servicio-civil>

# REFLEXIONES FINALES



La labor de SERVIR y del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) en el Perú es una experiencia de gestión pública que todavía se encuentra en evolución. Uno de los pilares de los procesos de selección para formar parte del CGP ha sido la meritocracia, la cual siempre se ha visto golpeada por la intervención de factores políticos y la distorsión del concepto de “personal de confianza”.

Los grandes objetivos de contar con un staff de gerentes públicos se pueden resumir en: a) la modernización del aparato estatal; b) la reforma del servicio civil; c) la mejora en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía; d) apoyar a la competitividad del sector público en general.

Para la captación de profesionales que integren el CGP, se diseñó un régimen especial atractivo. Sin embargo, el carácter discrecional de las autoridades de las entidades públicas para solicitar (o no), aceptar o rechazar que un gerente público se integre a la institución, e inclusive renovar su contratación, ha jugado en contra para que se incorporen y mantengan en el aparato estatal y esto es un riesgo al que se enfrenta el profesional que postula al Cuerpo. Su ingreso es posible, pero su asignación y permanencia en la entidad no tiene ninguna seguridad.

Otro riesgo importante se encuentra en la injerencia política que tienen las instituciones públicas en el Perú. Al acceder a nuevas autoridades electas, una práctica común es la asignación de cargos directivos como cuota partidaria, como cargos de confianza o

por simple amiguismo. En ese sentido, la continuidad en el cargo y la gestión de los gerentes públicos se ve amenazada periódicamente.

Por último, SERVIR ha sido vista por algunos sectores como una amenaza: los esfuerzos y avances de dicha institución por profesionalizar el servicio público en general no ha sido visto con buenos ojos por todos. Sectores de empleados públicos - “incrustados” en las instituciones desde hace muchos años - consideran que su estabilidad está en peligro al haber mayores niveles de exigencia profesional para pertenecer al Estado. Así mismo, al minimizarse el reparto de “cuotas de poder”, existe el riesgo de que -desde una mirada estrictamente política- se intervenga y distorsione el objetivo de la Autoridad.

La volátil coyuntura nacional, marcada por la inestabilidad política, incide de manera directa en el sector público en general. Por un lado, la ausencia de criterios técnicos para la gestión estatal justifica la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados. Sin embargo, por el otro, la mala reputación e imagen negativa que tienen las entidades públicas desanima a profesionales capacitados a incorporarse al servicio civil.

La implementación del modelo del Cuerpo de Gerentes Públicos en el Perú ha sido un gran paso en la profesionalización del servicio público. No obstante, se enfrenta a nuevos retos, a grandes oportunidades, pero también grandes riesgos y amenazas desde varias dimensiones. El modelo es perfectible y los posibles resultados son un aliciente

para trabajar en él, pues los grandes beneficiados serán la ciudadanía y la sociedad en general.

¿Cómo se puede mejorar el modelo del Cuerpo de Gerentes Públicos en el Perú (CGP)? ¿Qué variables o dimensiones deben tomarse en consideración para una reformulación o mejora? ¿Cuáles son las necesidades -financieras, legales, humanas- que deben ser satisfechas para una mayor efectividad del CGP? ¿Cómo atraer a profesionales capacitados al servicio civil si el sector público tiene una mala imagen y una golpeada reputación? ¿Es sostenible en el tiempo o debería desecharse para formular un nuevo modelo?

# BIBLIOGRAFÍA

---

Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>

Corrales, A. (2012). Aportes del cuerpo de gerentes públicos a la reforma del servicio civil en el Perú. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.

Cortés, J. (2016). Avances y desafíos del servicio civil peruano rumbo al Bicentenario. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

Decreto Legislativo N°1023 (21 de junio de 2008). Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Diario Oficial El Peruano.

Decreto Legislativo N°1023 (21 de junio de 2008). Decreto Legislativo que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos. Diario Oficial El Peruano.

Esparch, N. (2012). Ventanas de oportunidad: el caso de la reforma del servicio civil. Avances de investigación 3. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

Ferreira, G. y Remy, M. (2015). El proceso de selección del cuerpo de gerentes públicos de Perú. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú.

Martínez, R. (2016). Análisis y balance sobre el desarrollo de la función directiva en el Perú: el caso del cuerpo de gerentes públicos. Revista de Gestión Pública, Volumen V, Número 1, enero-junio, pp. 93-12.

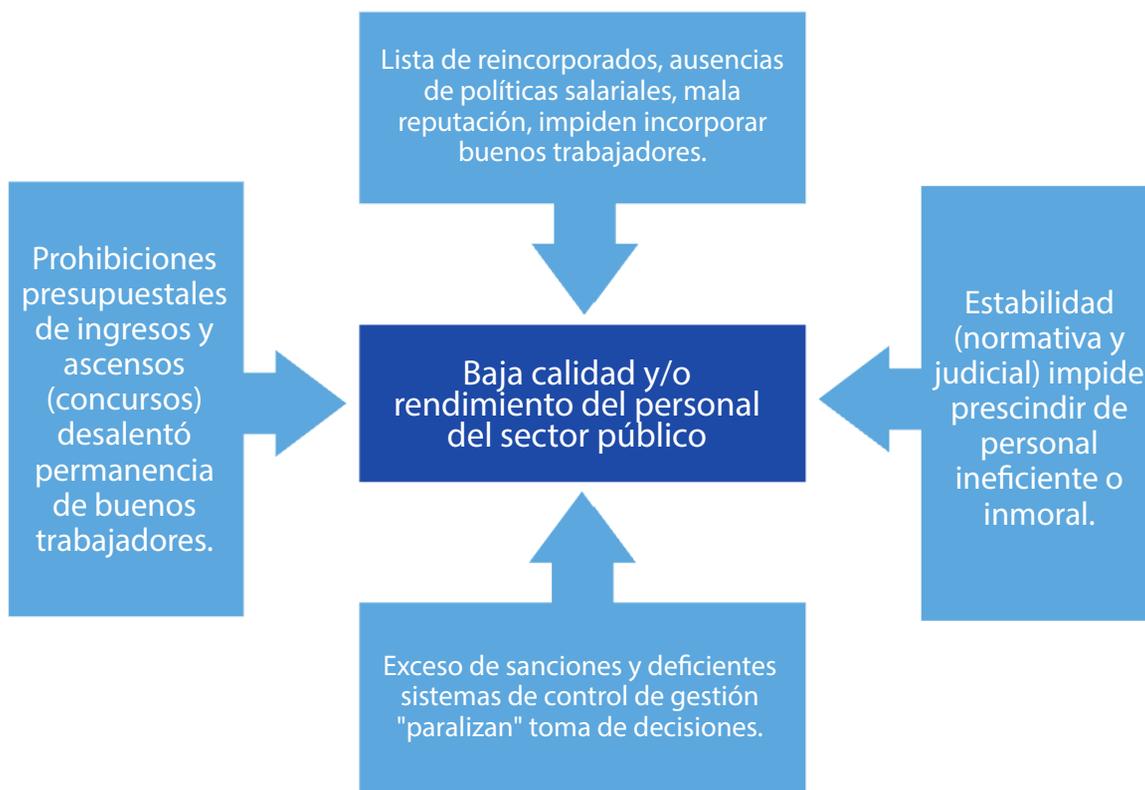
Narazas, T. (2018). Alcances y limitaciones del cuerpo de gerentes públicos de SERVIR, como mecanismo de coordinación intergubernamental en los gobiernos regionales y locales para el cumplimiento de los objetivos de la estrategia, Perú, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae] Repositorio institucional de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Oszlak, O. (2009). La profesionalización del servicio civil en América Latina: impactos sobre el proceso de democratización. Trabajo elaborado dentro del marco del Proyecto OEA-PNUD, La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina. ISBN 978-0-8270-5387-8.

# ANEXOS

# 10.

**Anexo 1:**  
Problema sistémico del servicio público en el Perú



Fuente: Equipo de Reforma del Servicio Civil, 2008. Tomado de Sparch (2012).

**Anexo 2:**  
Normas para enfrentar el problema sistémico del servicio público en el Perú

Problema	Propuesta	Norma
Ausencia de un organismo "cabeza de sistema" que gestione recursos humanos.	Creación e implementación de organismo rector.	Decreto Legislativo N°1023
No se recluta formalmente profesionales altamente capaces	Cuerpo de gerentes públicos	Decreto Legislativo N°1024
Ausencia de sistemas de evaluación	Evaluación permanente para: 1. Capacitar al de rendimiento insuficiente; 2. Reconocer y premiar al eficiente: ascensos, retribución y reconocimiento moral; 3. Separar al personal incompetente.	Decreto Legislativo N°1025
No hay políticas ni programas de capacitación	Normas sobre capacitación y fondo de capacitación.	
Inflexibilidad de régimen de carrera limita esfuerzos para racionalizar optimización personal, especialmente en regiones y municipalidades.	Programa facultativo de optimización.	Decreto Legislativo N°1026

Fuente: Equipo de Reforma del Servicio Civil, 2008. Tomado de Sparch (2012).

