



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



Programa de Modernización y Descentralización del Estado

PRODUCTO 3: INFORME FINAL

Desarrollo de línea de base para cargos de destino de Gerentes Públicos en Lima (Segundo Grupo)

Consultor Principal: José Carlos Machicao Valencia, PMP, MSc



Lima, octubre 2010

Contenidos

Contenidos	2
Listado de Tablas	3
Listado de Ilustraciones	3
1 Antecedentes	4
2 Plan de Trabajo	5
2.1 Objetivo del Servicio de Consultoría	5
2.2 Enfoque Conceptual	5
2.3 Productos y Actividades	5
2.4 Cronograma	6
3 Enfoque Conceptual	7
3.1 Definiciones básicas	7
3.1.1 Competencias críticas del gerente público (SERVIR)	7
3.1.2 Perfil de puesto (SERVIR)	7
3.1.3 Caracterización del funcionamiento del puesto	7
3.1.4 Ciclo de Gestión	8
3.1.5 Metas de desempeño (SERVIR)	9
3.1.6 Rubros clasificadores	9
3.2 Hallazgos del primer modelo	9
3.3 Premisas de diseño	10
3.3.1 Diferencia entre indicadores técnicos e indicadores de gestión	11
4 Modelo descriptivo del funcionamiento del puesto	12
4.1 La condición ideal de rubros y procesos	13
4.2 La estructura de indicadores de desempeño	14
4.3 Ponderación y selección de los indicadores de desempeño	16
4.4 Entrevistas a agentes estratégicos decisores de expectativas sobre los puestos	17
5 Metodología de levantamiento de indicadores para línea base	20
6 Resultados y Recomendaciones de la Aplicación del Modelo	22
7 Bibliografía	23

8	Anexos.....	24
8.1	Anexo A: Tabla de indicadores con atributos.....	24
8.2	Anexo B: Tabla de metas de desempeño con atributos.....	24
8.3	Anexo C: Matriz de procesos y rubros	24
8.4	Anexo D: Tabla de ponderación de rubros y procesos por puesto	24
8.5	Anexo E: Prototipo de sistema de gestión de indicadores (MS Access)	24
8.6	Anexo F: Listas de indicadores recomendados por puesto.....	24
8.7	Anexo G: Listas de indicadores recomendados por puesto	24

Listado de Tablas

Tabla 1.	Productos del Servicio de Consultoría	6
Tabla 2.	Procesos del ciclo de gestión de un puesto para un gerente público	8
Tabla 3.	Rubros clasificadores para los indicadores de funcionamiento del puesto	9
Tabla 4.	Distinción entre competencias técnicas y competencias de gestión	11
Tabla 5.	Plan de entrevistas por entidad, consignando puestos.....	17
Tabla 6.	Esbozo de indicadores nuevos recomendados en función de expectativas	19

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1.	Cronograma General del Servicio de Consultoría	6
Ilustración 2.	Diagrama de Caracterización del Puesto de Trabajo Gerencial	12
Ilustración 3.	Matriz de condiciones ideales de procesos y rubros para el funcionamiento del puesto del gerente público	13
Ilustración 4.	Diagrama de relación entre la línea base, condición ideal y los indicadores.....	14
Ilustración 5.	Concepto de agregación de rubros para descripción del desempeño exitoso	14
Ilustración 6.	Relación entre indicadores y metas de desempeño	15
Ilustración 7.	Secuencia sugerida para el levantamiento de indicadores.....	20
Ilustración 8.	Secuencia sugerida para el análisis de información del sistema.....	21

1 Antecedentes

La Presidencia del Consejo de Ministros - PCM lidera desde el Poder Ejecutivo un proceso de modernización y descentralización del Estado. La aprobación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado ha establecido los principios y la base legal necesaria para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias.

Asimismo, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), conforme se precisa en el artículo 36 del Reglamento de Organización y Funciones de la PCM, aprobado mediante Decreto Supremo N° 63-2007-PCM, es el órgano encargado de conducir y dirigir el proceso de modernización de la Administración Pública.

Mediante Decreto Legislativo No. 1024 se crea y regula el cuerpo de gerentes públicos que tiene como objetivos convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos; desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad; profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública; e, Impulsar la reforma del Servicio Civil.

La Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos cuenta con una metodología desarrollada para la definición de los indicadores de desempeño; así como en un modelo marco del convenio de asignación las dos herramientas han sido utilizadas para el primer grupo de Gerentes Públicos. Para el segundo grupo de Gerentes Públicos, se requiere también desarrollar la línea de base, en la medida que la información que se obtiene permite establecer los indicadores que forman parte del convenio de asignación y sobre esta base realizar el monitoreo respectivo.

2 Plan de Trabajo

2.1 *Objetivo del Servicio de Consultoría*

En base a los antecedentes, se ha considerado necesaria la contratación de un servicio de consultoría para la revisión de la metodología existente y la definición de la línea de base de cargos de destino del segundo grupo de Gerentes Públicos de las entidades con sede en Lima. Al final de este servicio, SERVIR deberá contar con una caracterización operativa, funcional y gerencial de los puestos destinados al segundo grupo de gerentes públicos.

2.2 *Enfoque Conceptual*

Se entiende un gerente público asignado a una entidad demandante encuentra un puesto de trabajo. Dicho puesto requiere una descripción y caracterización que debe considerar los siguientes aspectos:

- Condiciones de relación con las definiciones organizacionales de gestión: El puesto de trabajo está inserto dentro de una estructura organizacional, de modo que la descripción ayude a especificar cómo se relaciona el puesto y sus elementos a la visión de la entidad.
- Condiciones de relación con el entorno: Hace énfasis en la relación entre el puesto y las entidades o actores externos.
- Condiciones de adquisición de competencias: Hace énfasis en el proceso de adquisición de competencias hacia el puesto.
- Condiciones de gestión: Utiliza el modelo de gestión de 5 procesos con sus capacidades: capacidad de identificación de condiciones iniciales, capacidad de planeamiento, capacidad de ejecución (operación), capacidad de seguimiento (monitoreo) y capacidad de rendición de cuentas.

2.3 *Productos y Actividades*

Los 3 productos solicitados en los Términos de Referencia (TDR) se muestran en la Tabla siguiente relacionados con una descripción detallada y las actividades correspondientes a ser realizadas por el Consultor.

Tabla 1. Productos del Servicio de Consultoría

Productos	Descripción de Productos	Actividades
Producto 1:	Plan de Trabajo Explicación de la metodología de trabajo, enfoque conceptual y cronograma.	Elaboración del plan de trabajo en coordinación con SERVIR y PMDE
Producto 2:	Informe Parcial Incluye la propuesta de indicadores del convenio de asignación para los puestos de destino de las entidades con sede en Lima.	Generación de un modelo conceptual del puesto de trabajo del gerente público. Generación de indicadores de gestión que aprovechen la experiencia de la metodología anterior. Entrevistas de validación del modelo propuesto. Elaboración de propuesta. Sustentación de propuesta y coordinación con SERVIR para elaboración de instrumentos. Elaboración de instrumentos de la metodología para ser aplicados.
Producto 3:	Informe final Incluye base de datos, formularios aplicados y base procesada de la información de Lima; así como la descripción de las actividades desarrolladas en la consultoría, recomendaciones y conclusiones.	Aplicación de la metodología validada, supervisión de las entrevistas de campo. Procesamiento de información. Presentación y discusión de los resultados con SERVIR. Elaboración de informe final. Levantamiento de observaciones.

2.4 Cronograma

El cronograma cumple con la especificación de 60 días calendario para la ejecución del servicio, sin embargo las fechas quedan sujetas a alteraciones en función de los acuerdos con el Cliente.

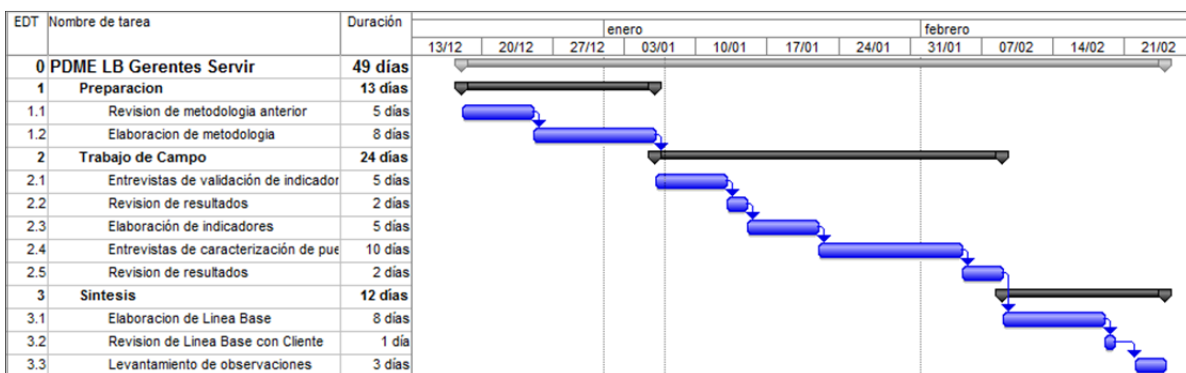


Ilustración 1. Cronograma General del Servicio de Consultoría

3 Enfoque Conceptual

Los conceptos utilizados para el diseño del modelo de indicadores y el levantamiento de los indicadores mismos de la línea base del funcionamiento de los puestos de los gerentes públicos se refieren a definiciones ya implementadas por SERVIR combinadas con algunas definiciones complementarias.

3.1 Definiciones básicas

A continuación se detallan las definiciones ya establecidas por SERVIR así como las definiciones complementarias.

3.1.1 Competencias críticas del gerente público (SERVIR)

Estas competencias están contenidas en un documento formal de SERVIR que incluye: (i) Matriz de Competencias y Objetivos Estratégicos PGP, (ii) Matriz de Competencias Críticas PGP y (iii) Indicadores Conductuales para las Competencias Críticas PGP.

3.1.2 Perfil de puesto (SERVIR)

SERVIR cuenta con documentos que describen el perfil de puesto para varias posiciones típicas para los gerentes públicos. En estos documentos se describen las funciones típicas y además las características de formación académica, competencias generales y específicas, así como requerimientos para dicho perfil. A través de estos documentos se caracteriza el puesto para el gerente público. Este concepto no debe confundirse con el concepto complementario que se propone más adelante, que es la caracterización del funcionamiento del puesto.

3.1.3 Caracterización del funcionamiento del puesto

Se entiende como caracterización del funcionamiento del puesto la descripción de las características medibles de la gestión del puesto asignado para un gerente público. Estas características pueden medirse a través de indicadores que estén clasificados mediante procesos de gestión que pertenezcan al ciclo de gestión¹. Como advertencia, la

¹ El ciclo de gestión se define a continuación.

caracterización del funcionamiento del puesto no debe ser confundida con la caracterización del puesto o del perfil de puesto.

3.1.4 Ciclo de Gestión

Para este caso particular, se entenderá por ciclo de gestión del puesto, la aplicación continua y complementaria de 5 procesos del ciclo de gestión del puesto², explicados en la Tabla siguiente.

Tabla 2. Procesos del ciclo de gestión de un puesto para un gerente público

Diagnóstico de situaciones iniciales de la gestión	Planeamiento del Funcionamiento del Puesto	Operación del Puesto	Monitoreo del Funcionamiento del Puesto	Rendición de Cuentas sobre Resultados del Funcionamiento del Puesto
En un momento dado de la organización se hace una caracterización de las condiciones, se establece tanto las características técnicas de la especialidad de la organización como su capacidad de gestión. En algunas ocasiones se suele emplear la palabra diagnóstico.	Consiste en el establecimiento de todos los parámetros de gestión que puedan anticiparse y del establecimiento de todos los contenidos que se quiere lograr en la especialidad de una organización.	Consiste en la operación de procedimientos establecidos en el planeamiento, con capacidad para detectar modificaciones que permitan una mejor obtención de los logros planificados en base a indicadores de los procesos continuos del puesto.	El seguimiento es la capacidad de detectar si los logros planificados se están alcanzando y el control es la capacidad de corregir las acciones en caso no se estén alcanzando los logros adecuadamente. Este proceso es el que acoge la determinación de los indicadores	Periódicamente, se necesita demostrar la obtención de resultados finales de toda la gestión a todos los actores involucrados adecuados de modo que se pueda iniciar un nuevo ciclo de gestión. La frecuencia del periodo de rendición de resultados es una decisión de la institución.

² Estos 5 procesos de gestión han sido utilizados para el diseño de un modelo de evaluación de competencias para SERVIR (2009) y para la implementación de procesos para el Sector Público en Perú en PROSAAMER, PRODUCE, el Gobierno Regional de San Martín (2007-2009), entre otras entidades públicas y se han incorporado en cursos de gestión pública adaptada al entorno público. Tienen base en los 5 procesos de gestión propuestos para los proyectos por el PMBOK© 2008, Estándar de Gestión de Proyectos del Project Management Institute.

3.1.5 Metas de desempeño (SERVIR)

Las metas de desempeño son rubros asignados a los indicadores del levantamiento de línea de base para el primer grupo de gerentes públicos. Estas metas están especificadas y explicadas en el modelo conceptual del primer levantamiento. En general, las metas de desempeño agrupan varios indicadores. Este concepto se mantiene para el modelo sugerido en este trabajo.

3.1.6 Rubros clasificadores

El concepto de rubros clasificadores no existe en los documentos de SERVIR. Se plantea en este trabajo como un clasificador de las metas de desempeño. La función de los rubros es agrupar las metas de desempeño en conceptos más resumidos que ayuden a tener una primera percepción general de cómo están funcionando los puestos o también de qué debe medirse en los puestos. En la Tabla 3. Rubros clasificadores para los indicadores de funcionamiento del puesto, se muestran los cuatro rubros propuestos se explican a continuación.

Tabla 3. Rubros clasificadores para los indicadores de funcionamiento del puesto

Alineamiento con la Visión Institucional	Interacción con los Actores Involucrados	Acceso a Recursos Externos	Ciclo de Gestión Interna
El puesto debe estar alineado con la visión de la entidad a la que pertenece. Este alineamiento se define como el grado de vinculación y dependencia que existe entre las metas inmediatas del puesto y las metas institucionales.	El puesto depende de la información o decisiones que actores involucrados (de la entidad o externos) tengan o hagan. Los indicadores dentro de este rubro deben ayudar a medir el grado de completitud de esta comunicación.	El puesto requiere de competencias, servicios y productos de fuera de la Entidad. Los indicadores dentro de este rubro deben ayudar a medir el grado de completitud de la identificación y del acceso a estos recursos	Los indicadores del ciclo de gestión interna deben ayudar a determinar si el puesto se opera de modo integral basando el planeamiento en líneas de base identificadas y luego haciendo seguimiento hasta poder rendir cuentas periódicas.

3.2 Hallazgos del primer modelo

Como conclusión del estudio de la documentación del primer modelo de indicadores, se puede mencionar las siguientes características positivas:

- Los indicadores están definidos de modo que puedan ser fácilmente comprendidos por los funcionarios (tanto operativos como estratégicos)
- La definición de metas de desempeño permite un primer nivel de asociación entre los indicadores
- La información puede ser cubierta sin necesidad de ninguna implementación adicional en las entidades donde existen puestos.
- Los métodos de medición sugeridos para cada indicador son muy apropiados y se relacionan con la práctica real.

Sin embargo, como modelo útil para el seguimiento presenta los siguientes retos:

- No todos los indicadores siguen una redacción referida a logros, sino a veces a procesos
- Los indicadores de diferentes puestos se repiten a menudo para varios puestos, pero sin necesariamente mantener una uniformidad en sus atributos.
- No hay una diferenciación entre las capacidades organizacionales técnicas y las de gestión
- No hay un mapeo de los aspectos de cobertura de cada puesto
- No hay un concepto universal de desempeño del puesto, hay una percepción casuística de cada puesto

3.3 Premisas de diseño

Las premisas a considerar, responden directamente a los retos que quedan en el modelo original:

- Se plantea una estructura para los indicadores, que utiliza un modelo arborescente simplificado que permita ayudar a comprender los indicadores como parte de una medición de desempeño institucional. Para esto se propone además un mapeo de los indicadores.
- Se pone especial énfasis en la definición de los indicadores, preservando la capacidad de medirlos (fuertemente presente en el modelo original) pero afianzando su naturaleza de logros.

- Se propone utilizar unidades organizacionales comparables para todos los puestos³.
- Se plantea una separación entre los indicadores técnicos y los indicadores de gestión⁴.

3.3.1 Diferencia entre indicadores técnicos e indicadores de gestión

Para complementar el modelo, adicionalmente a la explicación de los rubros de gestión, se utiliza una distinción entre capacidades técnicas y capacidades de gestión del puesto, según las siguientes definiciones. El tipo de indicador basado en el contenido del indicador: (i) tipo “Gestión” si está relacionado a los procesos relacionados a la capacidad de Diagnosticar, Planear, Ejecutar, Controlar y Rendir cuentas y (ii) tipo “Técnico” si el contenido es netamente de la especialidad de la organización.

Tabla 4. Distinción entre competencias técnicas y competencias de gestión

Capacidad Técnica del Puesto	Capacidad de Gestión del Puesto
Es la condición del puesto y los recursos involucrados de generar algún producto técnico relacionado al rubro de la entidad pública. Por ejemplo, si se trata del Sector Defensa, “capacidad de diseñar un plan de emergencia nacional” es una competencia técnica, o si se trata de Producción, “elegir las líneas de promoción industrial” es una competencia técnica.	Es la condición del puesto y los recursos involucrados de garantizar que las capacidades técnicas puedan culminar los ciclos de gestión necesarios, es decir que puedan iniciarse y culminarse exitosamente de acuerdo a los ciclos de gestión (que generalmente son anuales). Por ejemplo, si se trata del Sector Defensa, “Planificar las Políticas” es una competencia de gestión, porque es válida independientemente de la aplicación al rubro del Sector.

El modelo prevé que todas las capacidades técnicas están incluidas en la gestión interna, por lo tanto todos los procesos especializados se considerarán internos. Las vinculaciones de carácter técnico con otras entidades se considerarán internas con requerimientos de información y recursos que se canalizan a través del rubro general de adquisición de recursos externos.

³ La literatura sobre indicadores de desempeño recomienda que en la medida de lo posible se use mediciones similares para varios objetos (en este caso puestos). Ver (Neil Carter, 1995), pág. 47.

⁴ Como concepto general (que será ampliado luego en este mismo Informe) se entiende por técnico aquel indicador que mide la coherencia de aplicación de un concepto relacionado estrictamente a conocimiento sobre gestión pública o sobre el rubro específico de la Entidad propietaria del puesto mientras que indicador de gestión se refiere a indicadores relacionados a las capacidades de diagnóstico, planeamiento, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas de cualquier actividad del puesto.

4 Modelo descriptivo del funcionamiento del puesto

Se entiende el funcionamiento del puesto como la integración coherente de características uniformes para todos los puestos, organizadas por rubros y por procesos de gestión. Con el fin de explicar la idoneidad de los rubros, se describe los objetivos con los cuales se da origen a los rubros. Se entiende que el modelo debe ayudar a:

- (i) Garantizar un alineamiento con la visión institucional
- (ii) Garantizar una comunicación (extendida a la interacción en general) fluida con todos los actores involucrados, de modo que su capacidad de toma de decisiones se incremente,
- (iii) Garantizar que pueda adquirir (y acceder a las fuentes) de recursos cognitivos, materiales y humanos y
- (iv) Garantizar que la gestión interna siga un ciclo completo dentro de los estándares de gestión⁵.

Esto define cuatro campos de caracterización que en conjunto ayudan a describir en detalle el grado de madurez de un puesto de trabajo gerencial.



Ilustración 2. Diagrama de Caracterización del Puesto de Trabajo Gerencial

⁵ En este caso se está asumiendo el modelo de gestión explicado en el Acápite 3.1.3

4.1 La condición ideal de rubros y procesos

Con el fin de poder tener una descripción de lo que el funcionamiento del puesto debe lograr (y por lo tanto lo que debe medir) se propone una matriz de 4 rubros y 5 procesos (ambos conceptos descritos en los acápite 3.1.4 y 3.1.6). La matriz describe los conceptos en 20 casilleros. Cada uno de los casilleros contiene una o varias metas de desempeño.

La matriz con contenidos “ideales” está descrita en el Anexo A: Tabla de indicadores con atributos. Estos contenidos ideales representan la condición idónea que debería tener cualquier puesto en cada una de las coordenadas de rubro y proceso. La matriz se muestra también en la Ilustración 3.

servir HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE		FICHA DE REGISTRO DE PRIORIDADES PARA EL SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE GERENTES PUBLICOS				METODOLOGÍA GOAL©	
	Diagnóstico	Planeamiento	Operación	Monitoreo	Rendición de Cuentas		
Alineamiento Estratégico Institucional	Brecha de alineamiento (disociación entre resultados e impactos caracterizada)	Resultados operativos planificados, alineados a través de documentos formales	Acciones de alineamiento desarrolladas con alta calidad	Conocimiento del grado de avance de pendientes de alineamiento	Reportes presentados sobre alineamiento a actores clave		
Interacción con Actores Externos	Brecha de información con actores externos caracterizada	Acciones de complementos necesarios de información definidas formalmente	Acciones de interacción con actores externos desarrolladas con fluidez y alta comunicación	Conocimiento del grado de avance en la cobertura de información pendiente para actores externos	Reportes presentados sobre información a actores externos		
Gestión Interna	Brecha caracterizada de mejoramiento de la calidad de los procesos internos	Acciones de complementos necesarios en el desempeño de procesos internos	Procesos internos operados con alta calidad	Conocimiento del grado de avance en la mejora de los procesos internos	Reportes presentados sobre mejoramiento de procesos internos		
Acceso a Recursos Externos	Brecha de recursos externos caracterizada (competencias, capacidades, equipos, productos y servicios)	Acciones de acceso a recursos externos necesarios definidas formalmente	Acciones de obtención de recursos externos desarrolladas con alta fluidez, oportunidad y calidad	Conocimiento del grado de avance en el grado de cobertura de acciones para acceder a recursos externos necesarios	Reportes presentados sobre cobertura de acceso a recursos externos		

Ilustración 3. Matriz de condiciones ideales de procesos y rubros para el funcionamiento del puesto del gerente público

EJEMPLO

Por ejemplo, en el caso del **Planeamiento de la Interacción con Actores Externos**, se consigna que “todas las acciones orientadas a conseguir los complementos necesarios de información están definidas formalmente”. Esto quiere decir que el puesto cuenta con estas definiciones. No necesariamente que el puesto las haya definido, simplemente que sabe qué información, datos o decisiones necesita de los actores externos. Tampoco

implica que ninguna de estas acciones esté implementada, puesto que esto ya correspondería al casillero de **Operación de la Interacción con Actores Externos**.

Los valores que se levanten luego, tanto de las metas de desempeño como de los indicadores detallados, contribuirán a describir en qué situación está cada puesto respecto del ideal, como un avance, tal como indica la Ilustración 4, siguiendo el principio recomendado de ganar uniformidad en el registro de indicadores de desempeño (Neil Carter, 1995).

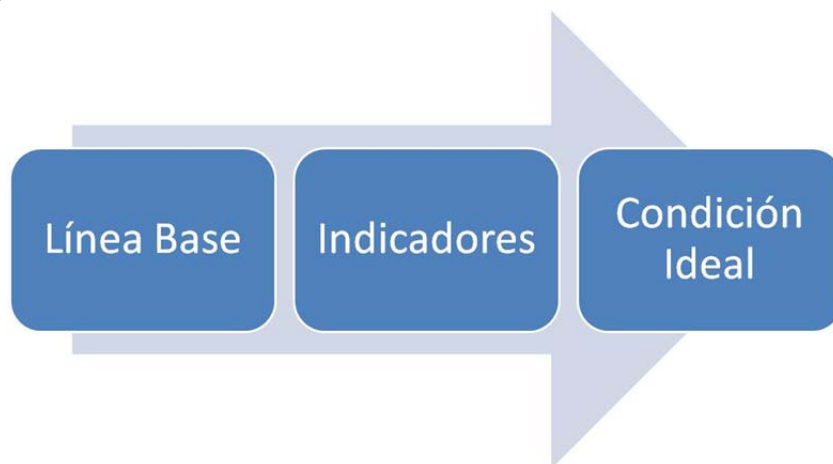


Ilustración 4. Diagrama de relación entre la línea base, condición ideal y los indicadores

4.2 La estructura de indicadores de desempeño

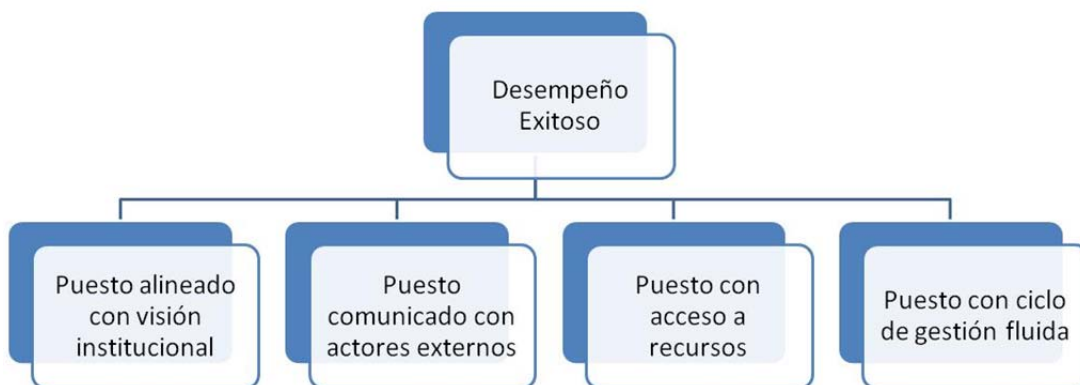


Ilustración 5. Concepto de agregación de rubros para descripción del desempeño exitoso

En base a los aspectos positivos y negativos detectados en el primer modelo, se realiza una síntesis y uniformización de indicadores del primer modelo para aquellos casos en que fuera aplicable, una afinación de la definición de los indicadores para que expresaran avances de logros finitos y no procesos, y una revisión de los métodos de medición. El resultado fue la propuesta de una estructura arborescente resumida en el diagrama de la Ilustración 5, donde se observa los mismos rubros descritos en el acápite 3.1.6.

Por debajo de la descripción de los rubros, se ubican las metas de desempeño clasificadas por proceso del ciclo de gestión (Acápites 3.1.4) y dentro de cada uno de estos casilleros, una o varias metas de desempeño (Acápites 3.1.5). Dentro de cada meta de desempeño se puede encontrar uno o varios indicadores. Esta relación general se puede ver en la Ilustración 6.

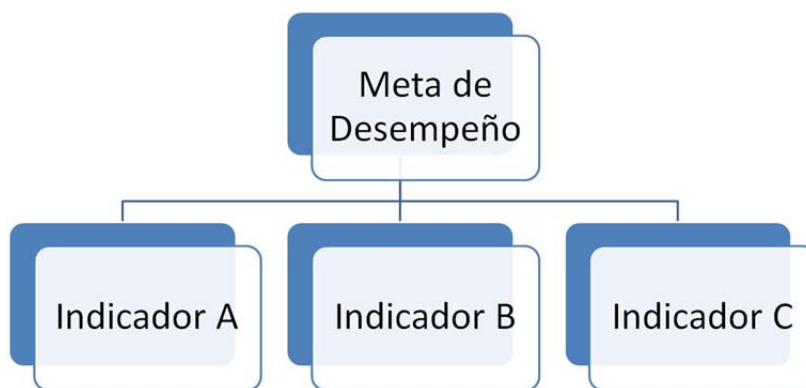


Ilustración 6. Relación entre indicadores y metas de desempeño

EJEMPLO

Por ejemplo, en el caso de la Meta de Desempeño “Alta Capacidad de reportar resultados estratégicos a los Actores Clave” que está clasificada bajo el rubro de **Alineamiento Estratégico Institucional**, y bajo el proceso cíclico de **Rendición de Cuentas**, tiene como indicador único el “Estudios de impacto de programas sectoriales divulgados”.

Las metas de desempeño depuradas y corregidas se pueden encontrar en el Anexo B: Tabla de metas de desempeño con atributos, y al momento de concluir este Informe son 24 metas de desempeño. Por otro lado los indicadores identificados para todos los

puestos (en base al modelo original, pero también en base a las entrevistas), totalizan 68 indicadores, y se muestran en el Anexo A: Tabla de indicadores con atributos.

4.3 Ponderación y selección de los indicadores de desempeño

Los indicadores encontrados en el modelo original fueron sintetizados tal como se describe en los párrafos anteriores, sin embargo no todos estos indicadores son adecuados para cada puesto. Por esta razón, la metodología empleada para ponderar y seleccionar los indicadores para cada uno de los puestos fue detectando las expectativas de los agentes estratégicos de las entidades propietarias de los puestos.

Para esto se realizó entrevistas, diseñando un mapa similar a la matriz de procesos y rubros. Este mapa de ponderación se muestra en el Anexo D: Tabla de ponderación de rubros y procesos por puesto. Esta matriz sirvió para detectar valores de ponderación de los 20 casilleros mostrados. Dado que en cada uno de los casilleros también están relacionados los indicadores (y metas de desempeño) específicas, los agentes estratégicos priorizan al momento de asignar mayor puntaje al casillero, los indicadores pertenecientes a dicha coordenada.

EJEMPLO

En una entidad dada, el agente estratégico cree que esta es la ponderación de coordenadas para el puesto sobre el cual le preguntan, usando valores del 1 al 5.

Entidad	Entrevistados				
Puesto	Fecha			Carga Datos	
	Diagnóstico	Planeamiento	Operación	Monitoreo	Rendición de Cuentas
Alineamiento Estratégico Institucional	4	2			
Interacción con Actores Externos		4		4	
Gestión Interna		3		4	5
Acceso a Recursos Externos					

La razón por la cual el agente estratégico de la entidad valora de esta manera los casilleros es porque el puesto requiere brindar a la entidad mucha información actualizada acerca de la situación de cumplimiento en que se encuentra la entidad (en lo

concerniente al puesto), enfatizando los aspectos de definición de acciones de comunicación con muchos actores externos y con una altísima preocupación por el seguimiento de cómo se está avanzando, particularmente en la comunicación con los actores externos pero también en cómo el puesto ha respondido a los objetivos. A pesar de que hay un interés en el planeamiento de los objetivos del puesto, el número 3 parece indicar que más bien otros actores definen estas acciones, enfatizando más bien una responsabilidad muy grande del puesto en la rendición de cuentas de los resultados de sus acciones. No se registra por ejemplo responsabilidades de este puesto en cuanto al acceso a recursos.

Estos énfasis se trasladan a un código de ponderación, que permite definir el listado de indicadores a registrar en cada puesto. De esta manera el equipo de levantamiento tendrá el listado completo de indicadores a registrar.

4.4 Entrevistas a agentes estratégicos decisores de expectativas sobre los puestos

Las entrevistas realizadas hasta la fecha se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Plan de entrevistas por entidad, consignando puestos

Institución	Entrevistados	Cargo
INSTITUTO GEOFISICO DEL PERU	Hernando Tavera, Mary Amayo	Director de Sistema Administrativo de la Oficina de Administración
		Director de Logística
		Director de la Oficina de Desarrollo Institucional
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD	César Cabezas	Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Logística
		Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Economía
		Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Planificación, Presupuesto e Inversiones
MARINA DE GUERRA DEL PERÚ		Director de Gestión de Proyectos de Inversión Pública
		Director de Planeamiento estratégico institucional del área de personal
		Director de Gestión Estratégica de Bienes

		Patrimoniales y Bienes de Almacén
		Director de Sistema de Gestión Hospitalaria
		Director de Gestión Estratégica para la Administración de Bienes Inmuebles y Valores Fiduciarios
PRONAA	Arturo Ojeda	Gerente de la Unidad de Promoción al Acceso Alimentario Nutricional
MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL	Arturo Ojeda	Director de Monitoreo y Evaluación de Impacto Social
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO	Virginia Rojas, Oficina General de Administración	Directora de Planificación y Presupuesto
EJERCITO DEL PERU*		Jefe del Fondo de Salud
Ministerio de RREE	Julio Muñoz Deacon	Director de Logística
		Director General de la Oficina de Administración
Ministerio de Justicia	Araceli Basurco, Secretaria General	Director General de la Oficina de Administración
		Director de Logística

El resultado de la ponderación de coordenadas se muestra en el Anexo D: Tabla de ponderación de rubros y procesos por puesto. En esta tabla, se muestra un código de colores entre rojo y verde que grafican la importancia de cada una de las coordenadas para cada puesto. Tal como indica la leyenda: verde para casilleros de mayor importancia, rojo para casilleros de menor importancia. Los puestos correspondientes a la Marina de Guerra del Perú y Ejército del Perú serán entrevistados durante la elaboración del Producto 3.

Estos tableros de ponderación permiten elaborar las listas de indicadores para cada puesto, las cuales se encuentran en el Anexo F: Listas de indicadores recomendados por puesto.

Si bien es cierto la categorización de indicadores ayuda a validar grupos de indicadores (a través de las metas de desempeño), no deja de haber preocupación de los agentes entrevistados en indicadores nuevos en la lista. Si bien es cierto estas observaciones de los agentes no necesariamente coinciden con el objetivo de este diseño, se sintetizan a continuación, indicando que presentan en su mayoría las siguientes características:

- (i) Son más subjetivos que los existentes

- (ii) Están referidos a la madurez de la gestión organizacional
- (iii) Resalta algunas cualidades o defectos personales de los gerentes en ejercicio

En base a este registro, a fin que el equipo de levantamiento de indicadores pueda tomar en cuenta las expectativas de las instituciones, se presenta un resumen de propuestas de indicadores nuevos a considerar en caso las expectativas lo requieran.

Tabla 6. Esbozo de indicadores nuevos recomendados en función de expectativas

	Diagnóstico	Planeamiento	Operación	Monitoreo	Rendición de Cuentas
Alineamiento Estratégico		<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de contribución proactiva para mejorar los objetivos estratégicos institucionales 		<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de contribuir a mediciones macro más precisas y útiles 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor capacidad de documentar las experiencias de aprendizaje de lecciones aprendidas •Capacidad para generar mejoramiento institucional a través de sistematización de experiencias
Comunicación con Actores Externos					<ul style="list-style-type: none"> •Mayor capacidad de comunicar resultados a actores externos
Gestión Interna	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor rapidez para identificar las líneas de base y metas de su función 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de coordinar metas con los equipos internos 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de fluidez operativa y coordinación 		<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de iniciativa para rendir cuentas a sus equipos internos
Acceso a Recursos Externos			<ul style="list-style-type: none"> •Mayor capacidad de aprendizaje 		

5 Metodología de levantamiento de indicadores para línea base

La secuencia del levantamiento para cada puesto debería seguir los siguientes pasos:

- Informar a los entrevistados para el puesto sobre el listado de indicadores. Estos indicadores están contenidos en el Anexo F.
- Registrar los valores de los indicadores para toda la lista. Este registro se hará a través de entrevistas o análisis de documentos institucionales.
- Verificar con los entrevistados si los indicadores registrados en la lista cubren los aspectos de sus expectativas. Esto debe hacerse sobre todo en caso los indicadores ya especificados por los agentes estratégicos de las entidades no hubieran considerado algún indicador que es conocido por los ejecutores directos.
- En caso se identifique temas adicionales, explicar y mostrar a los entrevistados la matriz de procesos y rubros para verificar en cuál de las coordenadas se identifica las ausencias.
- Mostrar a los entrevistados la lista de indicadores adicionales.
- Registrar los cambios o adiciones que los entrevistados sugieran.



Ilustración 7. Secuencia sugerida para el levantamiento de indicadores

La secuencia de acciones de análisis posteriores al registro debería incluir:

- Análisis de los datos registrados en cada indicador revisando coherencia del valor
- Análisis del listado de indicadores adicionales o modificaciones a los indicadores sugeridas por los entrevistados
- Actualización del listado de indicadores (o eventuales cambios en las metas de desempeño)
- Consolidación de base de datos de indicadores, metas de desempeño, procesos y rubros

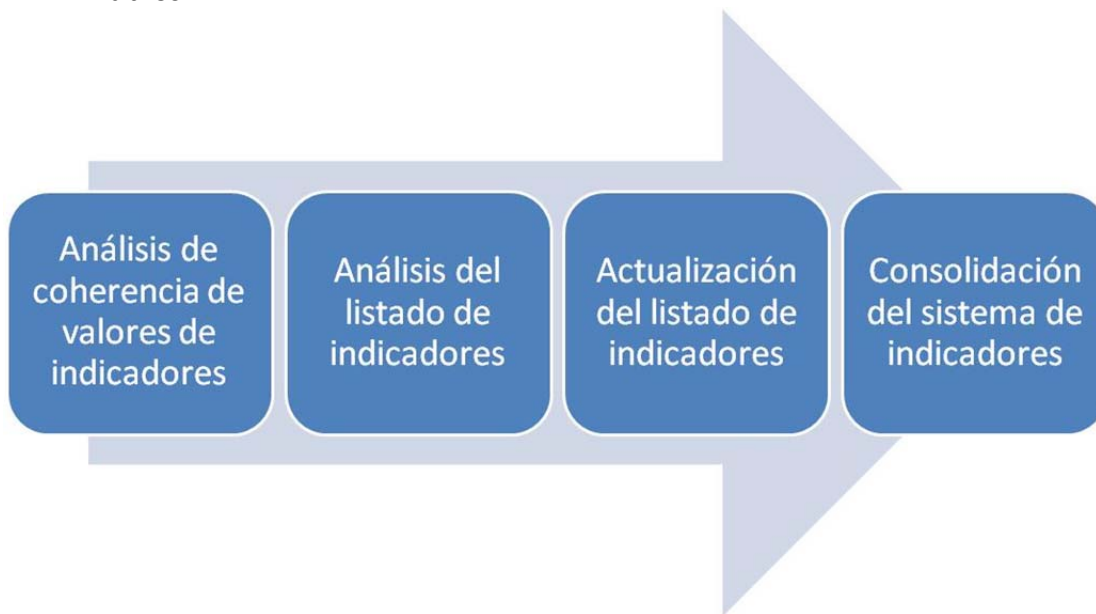


Ilustración 8. Secuencia sugerida para el análisis de información del sistema

6 Resultados y Recomendaciones de la Aplicación del Modelo

Una vez aplicado el modelo para el levantamiento de indicadores, se presentaron las siguientes condiciones:

- Las entrevistas de levantamiento se diseñaron y aplicaron para algún decisor estratégico por encima del puesto (entrevista única por cada entidad), el jefe inmediato superior al puesto y al ejecutor u operador del puesto.
- La recepción del modelo fue positiva y los entrevistadores aseguraron que la fluidez de los conceptos a evaluar fue buena con el uso del modelo
- Los entrevistadores notaron que los entrevistados, en particular los jefes inmediatos del puesto, en muchas ocasiones no consideraron pertinente tener indicadores muy detallados u operativos, haciendo énfasis sobre todo en aquellos indicadores que les permitieran a la vez hacer un seguimiento uniforme del desempeño de los gerentes.
- En el caso mencionado, los entrevistadores aseguraron haber utilizado el modelo para poder brindar criterios para el cambio en los indicadores planteados.

Como conclusión de la aplicación se menciona lo siguiente:

- El sentido de usar un modelo de contextualización de los indicadores ha quedado validado en el levantamiento de datos de campo.
- El modelo tal cual fue concebido fue cambiado y enriquecido al aplicarse en campo. Una actualización de la matriz con los datos de campo se presenta en el Anexo G, en el cual se ha preferido hacer una redacción más medible en cada uno de los casilleros, a diferencia de la redacción original que era más genérica.
- Al aplicarse los indicadores medibles de la Matriz del Anexo G, el trabajo de campo se vio favorecido, por lo cual queda validado el concepto de indicadores escalonados y estandarizados.
- La conclusión teórica mostrada en el Producto 2 (capítulos anteriores de este informe) se reitera en su modo práctico. La estructura de indicadores permite una flexibilidad de aplicación y adaptación a todas las entidades, brindando la posibilidad (para SERVIR y para las entidades) de un sistema unificado de indicadores para los gerentes públicos.

7 Bibliografía

Barzelay, M. (2001). *La nueva gestión pública*. University of California.

Dierdoff, C. (2000). Bringing strategic plans to life through workforce plans. *The Public Manager* , 10-12.

Machicao, J. (2008, Octubre). Identificación de indicadores de éxito en casos del sector público peruano. *PMForum.com* , pp. 1-3.

Machicao, J. (2008). *Metodologías para la Gestión Organizacional de Proyectos*. Lima: Escuela de Gerencia Continental.

Mays, C. (2003). Using 2nd curve analysis to improve human capital management. *The Public Manager* , 13-17.

Project Management Institute. (2008). *Guía a los Fundamentos de Gestión de Proyectos*. PMI.

Project Management Institute. (2007). *Project Management Competency Development Framework*. PMI.

Project Management Institute. (2008). *Standard for Program Management*. Pennsylvania: PMI.

8 Anexos

8.1 Anexo A: Tabla de indicadores con atributos

8.2 Anexo B: Tabla de metas de desempeño con atributos

8.3 Anexo C: Matriz de procesos y rubros

8.4 Anexo D: Tabla de ponderación de rubros y procesos por puesto

***8.5 Anexo E: Prototipo de sistema de gestión de indicadores (MS
Access)***

8.6 Anexo F: Listas de indicadores recomendados por puesto

8.7 Anexo G: Listas de indicadores recomendados por puesto