



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Estudio de identificación y mapeo de cargos y funciones del grupo de directivos de los regímenes laborales 276 y 728 del Poder Ejecutivo y los Organismos Constitucionalmente Autónomos y Propuesta de homogeneización de cargos

(SBCC-CI N° 019-2009-PCM/PMDE)

CLIENTE: PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
Programa de Modernización y Descentralización del Estado - PMDE
Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

INFORME FINAL:
Informe que integra los resultados de las actividades
y productos de la consultoría
(Versión 2)

Lima, 29 de diciembre de 2010

ÍNDICE

1.	BREVE RESEÑA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	3
2.	PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA CONSULTORÍA	4
3.	ANÁLISIS DE DISPERSIÓN DE LOS NIVELES Y DENOMINACIONES DE LOS CARGOS DIRECTIVOS	6
3.1	Equivalencias de cargos directivos por niveles	6
3.2	Propuesta de homogeneización de los cargos directivos por nivel y naturaleza funcional, así como de qué puestos deberían ser elegidos por concurso público y cuáles deberían ser de libre nombramiento y remoción	7
3.3	Propuesta de esquema básico de descripción de cargos.....	8
4.	MODELO CONCEPTUAL	9
5.	UN NUEVO ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA HOMOGENEIZACIÓN DE CARGOS	10
5.1	Determinación de Cargos de Confianza.....	12
5.2	Requisitos para el cargo.	13
5.3	Viabilidad de la Implementación de la Propuesta.....	13
6.	CONCLUSIONES	15
7.	TABLAS	16
8.	ILUSTRACIONES.....	16

INFORME FINAL

1. BREVE RESEÑA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

La presente consultoría, desarrollada por la Pontificia Universidad Católica del Perú a través del Centro de Consultoría y Servicios Integrados INNOVAPUCP, ha abarcado una serie de actividades que ha permitido elaborar una propuesta de estandarización de funciones y de homogeneización de cargos directivos, a lo largo de seis documentos.

El primer documento corresponde al Plan de Trabajo, en él se plantearon las actividades que se preveían necesarias para cumplir con los propósitos de la contratación.

El segundo documento fue metodológico, en él se propuso el contenido de cada informe posterior, así como la información que debía recopilarse a través de formularios diseñados para tal fin y el alcance del aplicativo informático a desarrollar para procesar la información recolectada.

El tercero corresponde al diseño del aplicativo informático, en él se indicaron las funcionalidades y características del sistema desarrollado.

El cuarto documento contiene los resultados del análisis de la información registrada de los documentos de gestión de las entidades comprendidas en el ámbito del estudio, correspondiente a los cargos directivos.

El quinto contiene los resultados del análisis de la información registrada del censo de las modalidades de ingreso y remoción de funcionarios.

Finalmente, en el sexto documento se desarrolló la propuesta de estandarización de funciones y de homogeneización de cargos directivos.

Asimismo, a lo largo de la consultoría se han realizado dos esfuerzos sumamente importantes.

1. Recolectar, registrar, procesar y analizar la información de más de 7,000 cargos directivos, contenida en los documentos de gestión recopilados de más de 100 entidades del Sector Público, así como la información contenida en los formularios completados por encuestadores de INNOVAPUCP durante las entrevistas efectuadas a los funcionarios de enlace de aquellas entidades con régimen estatutario D.L. 728 y mixto, correspondientes al censo de las modalidades de ingreso y remoción de funcionarios.
2. Elaborar y plantear una propuesta para la homogeneización de cargos directivos, para lo cual se desarrolló un proceso de estandarización de las funciones a partir de un análisis semántico propio del sector público. Esto ha permitido que aproximadamente 1,500 cargos estructurales fueran homogeneizados en 18 cargos de denominación común, a efectos de contar con una cantidad razonable de cargos para ser analizados. Asimismo, la aplicación del modelo de estandarización ha significado la reducción de cerca de 53,000 funciones registradas en el MOF a 112 funciones estandarizadas.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA CONSULTORÍA

Los principales hallazgos, sobre la dispersión de los niveles y denominaciones de los cargos directivos por tipos de organismo que corresponden a Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, Proyectos, Programas y Organismos Constitucionalmente Autónomos, plasmados en el Producto IV son los siguientes:

- Existen alrededor de 1,454 nomenclaturas distintas para los 6,677 cargos estructurales analizados, por lo que en promedio existen 4.59 cargos por cada nomenclatura distinta.
- El 45% de los cargos analizados (2,974 cargos) no registran nivel en el documento de gestión correspondiente.
- Se cuenta con gran diversidad de niveles de cargos directivos (96 niveles), los cuales se traslapan entre sí. Esto, a pesar que el 44.54% de los cargos no consignan nivel.
- Las entidades regidas con el régimen estatutario D.L. 276 tienen menos dispersión de niveles que las demás, ajustándose casi perfectamente a la norma, con 10 niveles. En las entidades D.L. 728 existen 69 niveles y en las mixtas un total de 44 niveles”.

Tabla 1: Clasificación de entidades por tipo de entidad y por régimen estatutario involucradas en Producto IV

TIPO DE ENTIDAD	RL 276	RL 728	MIXTOS	OTROS	No consigna	TOTAL
Entidad Administradora de Fondos Intangibles de la Seguridad Social	0	0	1	0	0	1
Ministerio	10	0	6	0	0	16
Organismo Constitucional Autónomo	0	8	3	0	0	11
Organismo Público Ejecutor	11	12	6	1	0	30
Organismos Reguladores	0	4	0	0	0	4
Organismos Técnicos Especializados	1	19	2	0	0	22
Órgano Jurisdiccional Autónomo	0	0	1	0	0	1
Programa	0	4	1	1	15	21
Proyecto	1	2	0	0	0	3
Total general	23	49	20	2	15	109
Total general porcentual	21%	45%	18%	2%	14%	100%

En el Producto V analizamos los datos obtenidos del censo de las entidades regidas por el D.L. 728 desde distintas dimensiones, concluyendo que las entidades censadas del Estado peruano, muestran un claro desorden que se refleja en una lista de hallazgos, dentro de los cuales destacan:

- La tercera parte del total de los cargos directivos de las entidades censadas (32.80%) pueden ser ocupados a discreción del titular de la entidad, ya que contemplan el libre nombramiento o designación del ocupante del cargo, mientras que cerca de la cuarta parte (27.85%) del total lo puede ser por méritos del ocupante e ingresan por concurso público. Este hecho es relevante puesto que evidencia que **para las autoridades del gobierno es más importante tener personas de confianza que técnicos ocupando cargos directivos**. Esto podría acarrear inestabilidad o falta de continuidad en la

consecución de los objetivos institucionales, así como propiciar una alta rotación de personal en cargos directivos.

- Un séptimo (13.56%) de las personas que ocupan cargos directivos se vinculan con el Estado por el régimen CAS, mientras que otro séptimo (13.53%) de los cargos están bajo la modalidad de encargo.
- Uno de cada cuatro cargos directivos (26.12%) percibe un ingreso total anual que fluctúa entre los S/. 60,000 y S/. 90,000.
- **Los empleados de confianza (EC), no son calificativos del cargo sino más bien son una condición atribuible a la persona que ocupa el cargo.**
- El 22.08% de los cargos directivos de las entidades regidas por el D.L. 728 no se encuentran incluidos en los documentos de gestión formales.

Asimismo se concluye que es necesario implementar un nuevo enfoque de ordenamiento de los cargos directivos, que permita:

- Identificar los cargos que exigen ser elegidos por concurso y cuáles por designación directa.
- Proponer familias y niveles de cargos homogeneizados que guarden una relación significativa con los niveles de responsabilidad de los mismos.

Tabla 2. Tipos de entidad por régimen estatutario involucradas en el Producto V

Tipo de Entidad	No Disponible	DL 276	DL 276, DL 728	DL 728	Ley 4916	Total general
Entidad Administradora de Fondos Intangibles de la Seguridad Social			1			1
Ministerio		1	6			7
Organismo Constitucional Autónomo			3	7		10
Organismo Público Ejecutor		3	6	12		21
Organismos Reguladores				4		4
Organismos Técnicos Especializados		1	2	19		22
Órgano Jurisdiccional Autónomo			1			1
Programa	15		1	4	1	21
Proyecto	1			2		3
Total general	16	5	20	48	1	90

3. ANÁLISIS DE DISPERSIÓN DE LOS NIVELES Y DENOMINACIONES DE LOS CARGOS DIRECTIVOS

3.1 Equivalencias de cargos directivos por niveles

Ante la dispersión existente en las denominaciones de los cargos directivos, fue necesario identificar equivalencias entre ellos, considerando las similitudes de su denominación, su nivel y las funciones que ejercen. Establecer esta equivalencia permite gestionar los perfiles de los cargos con más facilidad y aplicarlos transversalmente en las entidades del Estado. Estas denominaciones comunes son el paso inicial para la homogeneización de los Cargos Directivos.

Las equivalencias entre las denominaciones comunes y los cargos estructurales figuran en el Anexo 1 “Cargos Estructurales por Denominación Común y Nivel” del Producto VI. A continuación listamos las 18 denominaciones comunes, que corresponden a los cargos directivos homogeneizados.

Tabla 3: Relación de Denominaciones Comunes.

Denominaciones comunes	Clasificación usual del Cargo Directivo
Asesor	Empleado de Confianza
Auditor	
Coordinador	
Director	
Gerente	
Intendente	
Jefe	
Ministro	Funcionario Público
Presidente	Funcionario Público
Responsable	
Secretario	
Secretario General	Funcionario Público
Sub Director	
Sub Gerente	
Sub Jefe	
Superintendente	Funcionario Público
Supervisor	
Vice Ministro	Funcionario Público

Asimismo, los 96 niveles de cargos directivos que actualmente existen y que se traslapan entre sí, han sido agrupados en 3 niveles (Nivel 1: de Autoridad; Nivel 2: de Responsabilidad; Nivel 3: de Operación), los cuales hemos relacionado, a manera de propuesta, con los rangos de ingresos totales anuales que reciben las personas que ocupan los cargos directivos en las entidades comprendidas en el estudio, dato que ha sido obtenido del censo de modalidades de ingreso y remoción, plasmado en el Producto V, para plantear la propuesta de rangos de remuneración para los tres niveles propuestos de Cargos Directivos.

Tabla 4: Relación entre los niveles propuestos para los Cargos Directivos y el rango de sus Ingresos Totales Anuales

Nivel Propuesto	Propuesta de Rango de Ingresos Totales Anuales						
	1	2	3	4	5	6	7
	R <= 40000	40000 < R <= 60000	60000 < R <= 90000	90000 < R <= 120000	120000 < R <= 150000	150000 < R <= 180000	180000 < R
1. De Autoridad						X	X
2. De Responsabilidad				X	X		
3. De Operación	X	X	X				

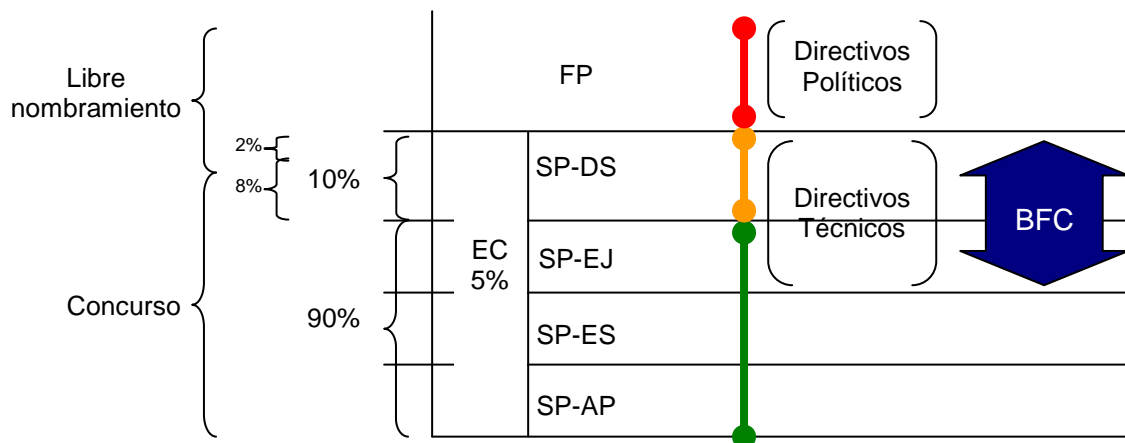
3.2 Propuesta de homogeneización de los cargos directivos por nivel y naturaleza funcional, así como de qué puestos deberían ser elegidos por concurso público y cuáles deberían ser de libre nombramiento y remoción

Este punto fue tratado con detalle en el Producto V, por lo que a continuación presentamos solo los aspectos más saltantes:

- En los documentos de gestión correspondientes a 2,169 cargos directivos (44.75% del total de cargos censados) se consigna la clasificación del cargo según la Ley del Marco del Empleo Público, y de ellos:
 - 7.06% pertenece a la clasificación de Funcionario Público (FP).
 - 26.51% pertenece a la clasificación de Empleados de Confianza (EC).
 - 24.99% pertenece a la clasificación de Servidor Público - Directivo Superior (SP-DS).
 - 35.50% pertenece a la clasificación de Servidor Público - Ejecutivo (SP-EJ).
 - 5.16% pertenece a la clasificación de Servidor Público - Especialista (SP-ES).
 - 0.09% pertenece a la clasificación de Servidor Público - Apoyo (SP-AP).
 - 0.69% pertenece a la clasificación de Régimen Especial (RE).

Con el objetivo de homogeneizar los cargos directivos en las entidades públicas, consideramos adoptar la siguiente clasificación:

Ilustración 1: Clasificación de los Cargos Directivos adaptada de la Ley Marco del Empleo Público.



Los cargos directivos se agrupan en tres grandes clases, para los cuales planteamos los siguientes porcentajes:

- FP Nivel 1 (A) Autoridad

- | | | | |
|--|---------|---------------------|-----|
| ○ SP-DS | Nivel 2 | (R) Responsabilidad | 10% |
| ○ SP-EJ | Nivel 3 | (O) Operativo | 15% |
| ○ SP-ES y SP-AP (no directivos, en conjunto) | | | 75% |

Asimismo, transversal a todos los Servidores Públicos, existen los Empleados de Confianza, los cuales son nombrados libremente a voluntad del titular de la entidad.

- EC 5%
- **Los empleados de confianza (EC), no son calificativos del cargo sino más bien son una condición atribuible a la persona que ocupa el cargo.** De manera que es la proporción de cargos de libre disposición de la entidad, pudiendo ser un cargo técnico o directivo técnico.
- Los cargos directivos técnicos SP-DS se ocupan temporalmente, siendo remunerados sobre la base de SP-EJ con Bono por Función Crítica.
- Los cargos correspondientes a SP-EJ, se constituyen como Cargos Directivos Operativos (O) y la categoría máxima de estabilidad remunerativa, accediéndose por ascenso o concurso público, en ese orden de precedencia.

3.3 Propuesta de esquema básico de descripción de cargos

El esquema básico de descripción de cargos directivos desarrollado en este informe consta de tres bloques de información:

- **Datos Generales del Cargo:** En este acápite se incluye la Denominación común del cargo, su nivel y la cantidad de cargos estructurales comprendidos.
- **Funciones Estándares:** Se incluyen las funciones estándares ejercidas por el Cargo, la frecuencia en la que se presenta cada función estándar en el conjunto de cargos estructurales comprendidos y el porcentaje que representa la función estándar sobre los cargos estructurales respectivos.
- **Requisitos del Cargo:** Se señalan los requisitos (formación profesional, experiencia y competencias) que se requieren reunir para ocupar el cargo directivo.

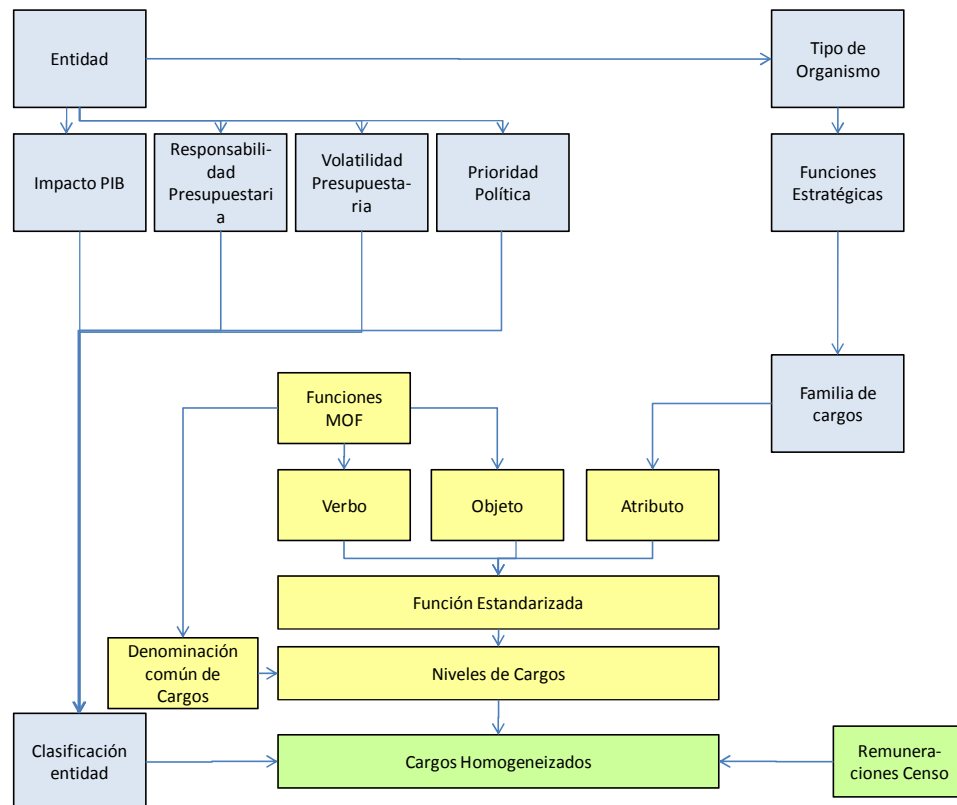
Las fichas respectivas figuran como Anexo 2 “Fichas de Cargos Homogeneizados” en el Producto VI.

El resultado del modelo de estandarización ha significado la reducción de cerca de 53,000 funciones registradas en el MOF a 112 funciones estandarizadas.

4. MODELO CONCEPTUAL

Habiendo mencionado las consideraciones anteriores, el modelo conceptual sobre el cual se operará el sistema diagnóstico y de homogeneización de Cargos Directivos es el que se presenta en el siguiente diagrama:

Ilustración 2: Modelo Conceptual de Análisis para la Homogeneización de los Cargos Directivos.



Como se puede observar, el modelo relaciona dos ámbitos importantes. Uno es el entorno del Cargo Directivo, el cual está determinado por las características de la entidad (en celeste) y otro es las funciones propias del Cargo Directivo (en amarillo). Se pueden ver las relaciones de detalle y de cruce de información. En las relaciones de detalle se parte por la Entidad, se estudia el Impacto que tiene la entidad en el PBI, la Responsabilidad Presupuestaria, la Volatilidad presupuestaria y la prioridad de la política pública. El análisis en detalle de estas variables permite obtener una clasificación de Entidad.

En paralelo, la entidad tiene un análisis, en la que es clasificada como tipo, la misma que se diferencian entre sus funciones estratégicas y que priorizan en forma diferente las familias de cargos que se asocian directamente con las áreas de la organización.

Por otro lado, se trabajan las funciones MOF o funciones estructurales, las cuales son estandarizadas a partir del verbo, el objeto y el atributo. Ello permite construir una función estandarizada transversal para todo el sector público del poder ejecutivo del nivel central. En paralelo se trabaja una denominación común de los cargos, que es la que permite establecer el análisis conducente al nivel de cargos y que al cruzarse con la clasificación de la Entidad y las remuneraciones del censo consolidan la propuesta de homogeneización de cargos.

5. UN NUEVO ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA HOMOGENEIZACIÓN DE CARGOS

La propuesta de homogeneización de cargos tiene como unidad de análisis y decisión las funciones que deberá desarrollar un cargo directivo en una entidad determinada. En este sentido se propone una división más simple de los cargos en los siguientes niveles:

Tabla 5: Detalle de Equivalencia, Descripción y verbos estandarizados para los niveles jerárquicos propuestos

Tipo de Cargo Directivo	Equivalente en la Ley Marco del Empleo Público (LMEP) ¹	Descripción	Verbos Estandarizados asociados
Autoridad (A)	El <i>Funcionario Público</i> es el equivalente para el tipo de cargo autoridad ya que el mismo representa al Estado, desarrollo políticas de Estado y/o dirige organismos o entidades públicas.	Es el nivel cuyas funciones se enfocan a la toma de decisiones en materia de política pública, la cual tiene implicancias concretas y formales más allá de la entidad, pudiendo afectar a un sector o varios sectores del gobierno o de la economía	Decidir, Tramitar, Fiscalizar, Acordar, Representar
Responsable (R)	El <i>Servidor Público del tipo Director Superior</i> es el equivalente al cargo de Responsable ya que los mismos ejecutan funciones administrativas relativas a la dirección, supervisión de empleados y colaboran en la formulación de políticas públicas.	Es el nivel en cuyas funciones se enfoca a la toma de decisiones en materia de gestión interna y generalmente dentro de un órgano específico de la entidad. Las implicancias de sus decisiones no van más allá del ámbito de la unidad organizacional a cargo.	Diseñar, Analizar, Proponer
Operacional (O)	El <i>Servidor Público del tipo Ejecutivo</i> es el equivalente al cargo Operacional ya que los mismos desarrollan funciones administrativas, asesoran legalmente, supervisan, fiscalizan y garantizan la actuación administrativa.	Es el nivel cuyas funciones se enfoca la ejecución propia de las actividades operacionales al interior de una entidad. Sus decisiones no abordan más allá de las contingencias operativas y regulares de un proceso o de la provisión de un producto	Administrar, Atender, Adquirir, Registrar, Ejecutar, Controlar

Así mismo, se establece una clasificación de las entidades en las que se encuentra el nivel de cargo, a efectos de contar con un análisis de la relevancia económica, de la complejidad de gestión y de la prioridad de una política pública dependiente de la entidad. En el caso de las escalas 5 y 6 se ha optado por mantener la misma asignación, debido a que para alcanzar dichos puntajes es porque la entidad tiene un efecto directo sobre la economía nacional:

¹ El empleado de confianza que se encuentra contemplado en la LMEP, no es considerado en el siguiente cuadro descriptivo de niveles de responsabilidad, por cuanto un empleado de confianza es un atributo transversal a cualquiera de estos tres niveles. No obstante, se establecen más adelante recomendaciones relacionadas con el tratamiento para los empleados de confianza.

Ilustración 3: Modelo de Clasificación de la Entidad.

Nivel de la Entidad				
Aporte en el PIB	Impacto en el PIB	Responsabilidad Presupuestaria	Volatilidad Presupuestaria	Prioridad Política
presencia/ausencia del criterio				
1/0	1/0	1/0	1/0	1/0
El Nivel de la Entidad depende de la sumatoria de criterios donde: Máx. = 6 y Min. = 1				

Lo anterior genera una tabla de asignación de Bono por Función Crítica (BFC) para cada uno de los cargos cuyo sistema administrativo es influyente en el tipo de Entidad respectivo, el cual se asigna de la siguiente manera:

Tabla 6: Propuesta de Homogeneización de Cargos por Nivel Propuesto y Clasificación de Entidad, con Asignación de Bono por Función Crítica.

Nivel Propuesto	Clasificación de la Entidad					
	6	5	4	3	2	1
De Autoridad	100%	95%	75%	55%	25%	0%
De Responsabilidad	85%	85%	65%	45%	25%	0%
De Operación	80%	80%	50%	35%	15%	0%

Es por medio del Bono por Función Crítica (BFC) que se establece una compensación por la diferencia de entorno para un cargo con funciones similares y obliga a un desarrollo más minucioso para la elaboración de los Manuales de Organización y Funciones o perfiles de Cargo por parte de las entidades del Estado.

Por otra parte, un BFC carece de sentido si es que los instrumentos de gestión como el MOF no cuentan con niveles de consistencia mínimos. En la siguiente tabla se presenta el grado de focalización ideal entre el Nivel Jerárquico del Cargo (NIVEL JOB) observado para los cargos de denominación común y el Nivel jerárquico de las funciones estandarizadas (NIVEL FUNCIÓN JOB).

El análisis arrojó la siguiente tabla de resultados:

Tabla 7: Focalización observada para los Niveles de Cargo entre el Nivel para el Cargo y la Distribución de las funciones estandarizadas de acuerdo a su correspondencia con nivel de cargo.

NIVEL JOB	Autoridad	Responsable	Operativo	Total general
Autoridad	45.08%	22.15%	32.77%	100.00%
Responsable	25.32%	33.86%	40.82%	100.00%
Operativo	23.79%	30.13%	46.08%	100.00%
Total general	25.76%	31.53%	42.71%	100.00%

Así se observa que para los Cargos Directivos de Autoridad tan sólo se otorgan el 45% del BFC porque es el porcentaje de funciones MOF estandarizadas relacionadas al nivel de función de Autoridad y deja sin BFC al 55% de funciones que no lo son. De ahí que se propone que si un funcionario aspira a obtener el 100% del BFC asignado para su cargo,

deberá proponer al área pertinente, llámese RRHH o Racionalización, definir más precisamente sus funciones en el MOF, porque si el diseño del cargo mezcla funciones de autoridad, de responsabilidad y de operación en partes iguales su BFC se verá reducido.

$$BFC_{\text{Autoridad Nivel 6}} = (A6\% \text{ Sueldo Actual}) * (X\%)$$

Donde:

BFC_{Autoridad Nivel 6}: Bono por Función Crítica correspondiente a una autoridad de una entidad Nivel 6.

A6% Sueldo Actual: Porcentaje suavizado del BFC asignado a una autoridad de una entidad Nivel 6.

X%: Porcentaje de funciones MOF relacionadas al tipo de Cargo Directivo Autoridad.

5.1 Determinación de Cargos de Confianza.

En la gestión pública del futuro, se seguirán requiriendo cargos de confianza. No obstante, la consultora recomienda que los cargos de confianza cuenten con las siguientes restricciones:

- No se pueden designar más de 5% de empleados de confianza por entidad².
- El empleado de confianza debe cumplir con los requisitos mínimos del cargo.
- Los empleados de confianza ingresan únicamente al nivel de Responsables definido en capítulo anterior, en consistencia con el MOF o el documento equivalente futuro.
- Los empleados de confianza solo pueden ejercer responsabilidad en las funciones de Línea de una Entidad Pública.
- Bajo ninguna circunstancia es posible que los empleados de confianza ejerzan el control del Sistema de Recursos Humanos de la Entidad correspondiente ni el de abastecimiento, especialmente en el caso de organismos públicos ejecutores o programas.

En suma, se espera que mediante estas restricciones se cuenten con empleados de confianza calificados para los cargos y que sean responsables exclusivamente por funciones de línea de la entidad. Esto tiene implicancias positivas por cuanto se reduce el riesgo de clientelismo y no distorsiona los esfuerzos para el desarrollo de un sistema de línea de carrera directiva, lo que conlleva a un reforzamiento del principio de mérito para el sector público.

El resto de cargos debe ser por medio de procesos de selección y/o concursos para cada entidad. La propuesta de homogeneización prevé que se produzca un mayor movimiento de personas que ocupan Cargos Directivos entre diferentes entidades Públicas, por efecto del BFC sobre las remuneraciones. En este sentido es importante contar con una capacidad transversal de evaluación de personas, a efectos que puedan contar con igualdad de condiciones para la postulación. En este sentido SERVIR cuenta con un rol importante para regular el comportamiento de las entidades en esta materia.

² Los porcentajes propuestos son tratados en el numeral 2.5 "Propuesta de homogeneización de los Cargos Directivos por nivel y naturaleza funcional, así como de qué puestos deberían ser elegidos por concurso público y cuáles deberían ser de libre nombramiento y remoción"

5.2 Requisitos para el cargo.

En el Producto VI se detallan los requisitos mínimos para los cargos. En este sentido, todos los cargos deben contar con una formación universitaria y una experiencia profesional general mayor a cinco años. No obstante, quedará a discrecionalidad de las Entidades y en las negociaciones con el MEF para la asignación del BFC los requisitos específicos de cada cargo:

Tabla 8: Requisitos por nivel del cargo.

Nivel del Cargo	Educación		Experiencia Profesional			Competencias
	Grado académico	Título Profesional	Experiencia general	Experiencia específica	Experiencia en servicios al Estado Peruano	
Autoridad (A)	Bachiller	Sí, o grado de maestría	De 8 años a más	De 3 años a más	De 3 años a más	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Catalizador • Capacidad de Gestión • Prospectiva • Sentido de urgencia • Diálogo efectivo y articulador • Sentido común • Confianza en sí mismo • Relación con su entorno • Tolerancia y flexibilidad • Orientación a resultados • Honestidad y vocación de servicio • Compromiso institucional
Responsable (R)				De 3 años a más	Desde 2 años a menos de 3 años	
Operacional (O)			Desde 5 años a menos de 8 años	Desde 2 años a menos de 3 años	Desde 2 años a menos de 3 años	

5.3 Viabilidad de la Implementación de la Propuesta.

La presente propuesta tiene viabilidad de ser implementada dentro de tres a cuatro años. Tras el análisis de algunas experiencias de implementación de servicios civiles en otros países en América Latina, se ha identificado la interferencia de los grupos de poder político sobre los procesos de un servicio Civil (Aspectos que han sucedido en México, Argentina, Brasil y Chile). En opinión de la consultora, este aspecto constituye la principal amenaza para la implementación y sustentabilidad. Habiendo observado mayor estabilidad en sistemas de asignación de recursos donde un ente rector / especializado ejerce el rol de agente directo para el financista del Estado, se recomienda que SERVIR ejerza un rol de fiscalizador y certificador para el caso de la asignación del BFC, tomando la decisión final en el Ministerio de Economía y Finanzas. La dependencia de SERVIR de la Presidencia del Consejo de Ministros (Como ha sido en el caso de México, Argentina y Brasil) no da garantía a futuro de preservar su comportamiento técnico y objetivo, por lo que, en el caso que llegase a ocurrir un control político sobre las funciones de SERVIR, la decisión del financiamiento se mantiene en el Ministerio de Economía y Finanzas.

En este sentido es necesaria la implementación de procesos permanentes de decisión para la asignación de las funciones críticas, en las que son condiciones necesarias:

- i) El reconocimiento del MEF hacia SERVIR como agente especializado para orientar las decisiones en temas de remuneración de Cargos Directivos.
- ii) El desarrollo de mayores capacidades de levantamiento de información por parte de SERVIR para contar con datos objetivos que permitan una adecuada propuesta de asignación.
- iii) Compartir con el MEF una metodología de clasificación de las entidades, de acuerdo a su importancia económica, responsabilidad y volatilidad presupuestaria y prioridad de las políticas públicas de las que es responsable cada entidad.
- iv) Fortalecer a las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades del Sector público, especialmente en planeamiento, ordenamiento y medición del desempeño, que actualmente tienden a cumplir y generar procesos decisionales en torno a la normativa, que como se ha observado, no presenta consistencias en su diseño y ello reduce la asignación de recursos que ocurra en la realidad.

6. CONCLUSIONES

- i) Se adolece de un sistema de gestión del capital humano “vivo” a nivel directivo, que sea transversal al Estado. La evidencia de otros países dan cuenta que la posición de influencia del ente responsable de los sistemas de gestión del capital humano tienden a ser más débiles en la medida en que dependen de entidades más políticas que técnicas. Independientemente del modelo o del método, es importante que SERVIR estreche más con el MEF las acciones para la toma de decisiones en lo relacionado con la asignación de recursos y control de los mismos a nivel de Cargos Directivos, velando por los resultados y la productividad del Estado. Esta es la posición que permitirá a SERVIR ejercer influencia real sobre los Cargos Directivos del Estado.
- ii) Los documentos de gestión son simplemente instrumentos. La orientación del uso dependerá de los incentivos y sentido de funcionalidad que encuentre cada entidad del Estado a dichos documentos. En el caso del análisis de los Cargos Estructurales se corroboran los resultados de la línea base de las oficinas de recursos humanos, que indica una baja actualización del MOF y el poco uso de la misma para la toma de decisiones en materias de gestión.
- iii) Un Estado que maximiza sus factores de producción no puede incentivar el tratamiento de los recursos humanos como un “commodity”, perdiendo la ventaja competitiva de los cargos por medio del criterio de remuneraciones iguales para funciones iguales en entidades diferentes. Lo anterior implicaría un retroceso sustancial y sistémico, no sólo para el Estado sino para el país, en la medida en que existirán cargos que se encuentran sobrepagados así como cargos pagados significativamente por debajo del estándar del sector privado.
- iv) El presente estudio propone que es posible generar una distribución que permite diferenciar a nivel de remuneraciones los diferentes niveles de Cargos Directivos según la clasificación de la entidad y que a su vez, dentro del ejercicio desarrollado, el aumento agregado de las remuneraciones se estima no superaría el 8%.
- v) Tanto la estrategia como la implementación de un sistema del Bono por Función Crítica (BFC) da cuenta de las exigencias que se tiene hacia SERVIR como Ente Rector: a) reducir las asimetrías de información, b) regular el comportamiento de las entidades públicas en materia de la gestión del capital humano y c) Contar con una capacidad efectiva de fiscalización. SERVIR no puede dejar de lado ninguna de estas tres actividades estratégicas si busca consolidarse como ente Rector.

7. TABLAS

Tabla 1:	Clasificación de entidades por tipo de entidad y por régimen estatutario involucradas en Producto IV	4
Tabla 2:	Tipos de entidad por régimen estatutario involucradas en el Producto V	5
Tabla 3:	Relación de Denominaciones Comunes.	6
Tabla 4:	Relación entre los niveles propuestos para los Cargos Directivos y el rango de sus Ingresos Totales Anuales	7
Tabla 5:	Detalle de Equivalencia, Descripción y verbos estandarizados para los niveles jerárquicos propuestos	10
Tabla 6:	Propuesta de Homogeneización de Cargos por Nivel Propuesto y Clasificación de Entidad, con Asignación de Bono por Función Crítica.	11
Tabla 7:	Focalización observada para los Niveles de Cargo entre el Nivel para el Cargo y la Distribución de las funciones estandarizadas de acuerdo a su correspondencia con nivel de cargo.	11
Tabla 8:	Requisitos por nivel del cargo.	13

8. ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Clasificación de los Cargos Directivos adaptada de la Ley Marco del Empleo Público.	7
Ilustración 2:	Modelo Conceptual de Análisis para la Homogeneización de los Cargos Directivos.	9
Ilustración 3:	Modelo de Clasificación de la Entidad.	11