



Con gerentes públicos calificados mejoraremos los servicios y las inversiones

Por José Escaffi *

Con el objetivo de poner orden en los procesos de gestión del capital humano de los organismos públicos, el Gobierno emitió los decretos legislativos N° 1023, 1024, 1025 y 1026. El primero, crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), como órgano rector del Sistema de Gestión del Servicio Civil. El siguiente crea el Cuerpo de Gerentes Públicos. El tercero establece nuevas reglas para la evaluación y capacitación de los servidores públicos. Y el último genera condiciones para la modernización de los gobiernos regionales y locales, mediante procesos de reestructuración y transferencia efectiva de los recursos humanos.

El Decreto Legislativo N° 1024, que crea el Cuerpo de Gerentes Públicos, está concebido como una estrategia para acortar el camino de la ansiada y compleja reforma del empleo público. Mejorando el liderazgo y la gerencia, se crearán las condiciones para una reforma sustantiva y sostenible del personal y, por ende, del Estado en general.

Es muy común hablar de la mala calidad de los servicios que ofrecen la mayoría de las instituciones del Gobierno, sean ministerios, gobiernos regionales o municipalidades. En estos días de crisis económica, nos preocupa de manera especial la lentitud y la calidad del gasto público, especialmente el gasto de capital. A junio, el nivel de ejecución del mismo promedia tan solo el 23% del Presupuesto, cuando debería estar más cercano al 50%.

Algunas consecuencias de esto son el retraso en el cierre de la brecha social y de infraestructura: un significativo número de peruanos o no accede o accede a servicios de salud, nutrición y educación de baja calidad. Tampoco tienen acceso a una vivienda digna ni a servicios de agua potable, o de saneamiento, adecuados. No tienen luz ni caminos de acceso a los servicios y mercados.

Una diversidad de causas explican estos problemas, entre ellas que:

- Para los servidores públicos el cliente no es lo más importante.
- Las instituciones definen sus objetivos de manera inadecuada, pues los planes de desarrollo, los estratégicos y los operativos, así como los programas de inversión y los presupuestos están todos desarticulados; se hacen para cumplir las normas, mas no son herramientas de gerencia.
- Los proyectos de inversión que se seleccionan no son los de mayor impacto en el cierre de las brechas sociales o de infraestructura.
- Los procesos y procedimientos con los que trabajan son muy engorrosos y su lenguaje no es amigable al ciudadano.
- Las normas de los "sistemas administrativos" que regulan la discrecionalidad de los funcionarios, y que son necesarias, también son muy complicadas y algunas veces no están muy bien articuladas. No

existe un "texto único ordenado" de ningún "sistema administrativo", que en lenguaje simple le diga al funcionario qué es lo que tiene que hacer en cada caso, para que, si lo cumple, se sienta seguro de que no va a ser sancionado.

- Además, los sistemas de control imponen una cultura de "miedo a la sanción" que genera inacción en los funcionarios o complica la coordinación entre las distintas áreas de una misma institución.

- No se cuenta con sistemas de seguimiento y monitoreo adecuados; no se miden ni resultados ni impactos. No se sabe quién hace qué ni cuánto tiempo se demora; los trámites de las personas pasan de "mano en mano", sin un sistema de *work-flow* que permita identificar en qué parte del proceso se dan los "cuellos de botella".

A todo esto se suma, que en todas las entidades, la gente dice que no cuenta ni con la cantidad ni con la calidad de servidores que necesitan para cumplir las funciones que les han sido encargadas. Es más, dicen que la que tienen es gente desmotivada, cuya opinión muchas veces no es escuchada y que viven en la incertidumbre, pues sus contratos se renuevan cada mes o, en el mejor de los casos, trimestralmente.

En estos días de crisis económica, nos preocupa de manera especial la lentitud y la calidad del gasto público, especialmente el gasto de capital.

Todos los niveles de gobierno requieren de funcionarios y servidores públicos capaces, motivados y con vocación de servicio. Bien remunerados, pero también exigidos y evaluados.

Para alcanzar este objetivo y corregir todos los problemas de capacidad y motivación del capital humano del sector público es que se ha creado la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Esta contribuirá a: i) mejorar los procesos de definición de tamaño de planta óptima, es decir, la definición de cantidad y calidad de los perfiles de puesto que las organizaciones necesitan; ii) buscará que se seleccione al mejor para cada puesto, sea que provenga de una rotación o de un concurso; iii) institucionalizará los sistemas de evaluación del desempeño, y los consiguientes sistemas de incentivos y de carrera; iv) promoverá sistemas de desarrollo y capacitación continua; v) establecerá mecanismos de administración ordenada y de control disciplinario; vi) y, finalmente, regulará la salida ordenada de la carrera pública.

Como un gran paso de toda esta estrategia, SERVIR acaba de concluir con éxito la selección y contratación del primer grupo de 30 gerentes que conformarán el Cuerpo de Gerentes Públicos. Lo hizo en dos etapas. La primera a cargo del consorcio forma-

nes del **GOBIERNO**

do por AMROP-Hever Perú y la División de Gestión Pública de Apoyo Consultoría.

El consorcio, durante los 45 días del proceso, recibió 3,300 inscripciones de interesados; de esos, solo 2,163 enviaron su CV. Se invitó a rendir examen y se analizó la experiencia profesional de 1,206 personas. De este grupo se invitó a la entrevista técnica y de conocimientos a 379 personas; de allí, pasaron a la evaluación psicológica de competencias 269. De ese grupo, se propuso 90 candidatos, o 30 temas, para los primeros 30 puestos.

Luego de eso, SERVIR los evaluó durante diez días con interesantes métodos de trabajo que combinaban el entrenamiento, la solución de casos, la observación de conductas, la evaluación de competencias gerenciales y de liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación; es decir, todo lo que permitiera seleccionar a los mejores gerentes.

Como resultado del proceso, surge el siguiente perfil del gerente público: el 88% de los elegidos trabaja actualmente en el sector público, la mayoría hace más de ocho años; son personas de una edad media entre 40 y 45 años; nueve de cada diez son hombres; más de la mitad son nacidos en Lima, pero tres de cada cuatro viven en Lima. Todos son profesionales de carreras diversas, como Administración, Economía, Ingeniería, Derecho, y Contabilidad.

Lo positivo de esta selección es que ha dado una clara señal a todas las personas que han hecho carrera en la administración pública de que su experiencia empieza a ser valorada: que el desempeño de excelencia y la sana competencia y no el tarjetazo serán la regla de selección, evaluación, ascenso y remuneración en el sector público.

El profesionalismo mostrado por SERVIR a lo largo de todo el proceso, es otra señal clara de que este programa de gerentes públicos es una estrategia acertada y que contribuirá a transformar la gestión de los recursos humanos de dicho sector, lo que, a su vez, redundará en la capacidad del Estado para gerenciar y administrar los recursos. Seguro habrá muchas cosas que ir mejorando a lo largo de este proceso de consolidación e institucionalización del Cuerpo de Gerentes Públicos. SERVIR está revisando todas las lecciones aprendidas para incorporarlas en las próximas convocatorias.

La ansiada reforma del Estado tomará tiempo, pero atraer a gerentes-líderes calificados que empiecen a promover el cambio de actitud de los servidores públicos ayudará a acortar el camino. Necesitamos gerentes muy profesionales que, en lugar de pedir la eliminación del SNIP, lo sepan utilizar bien; que en vez de quejarse

por lo engorroso de los sistemas administrativos, sepan trabajar con ellos y contribuyan a su perfeccionamiento; que en lugar de reclamar para que se suavicen las normas de adquisiciones y contrataciones, sepan contratar mejor y puedan administrar contratos más grandes y complejos, como los de las concesiones o tercerizaciones. Necesitamos gente valiente y honesta que le diga no a los corruptores; que no le tema a la transparencia, sino que la vea como el mejor sistema de control de la tentación a ser abusivamente discrecional; que vea la transparencia como la mejor vía para generar relaciones de confianza con la ciudadanía; gente que sea consciente de que ocupa su cargo por voluntad de todos los peruanos que demandamos sus servicios y que para ello les encargamos la administración de nuestros impuestos.

SERVIR es una institución valiosa para el desarrollo del Perú. Todos la tenemos que entender, vigilar, aconsejar y apoyar. ■

* Gerente General de AC PUBLICA S.A.C.