

# Inducción de directivos para la generación de valor público: el acompañamiento como estrategia

Induction of senior civil servants for generating public value: support as a strategy

**Diego Luna Vera Tudela\***

**Fabiola Casaretto Ibáñez\*\***

## Resumen

Los primeros meses de un directivo público son cruciales para asegurar la continuidad en la implementación de las políticas públicas. En nuestro país, pese a la relevancia estratégica de la inducción en el ciclo de vida de los directivos públicos, esta se suele limitar a un evento puntual de carácter informativo, cuando, en realidad, lo que la evidencia parece recomendar es que deberían emplearse estrategias complementarias de formación y acompañamiento para reforzar en los directivos públicos un sentido de propósito e identificación con los valores de la función pública.

El objetivo del presente ensayo es explorar las principales problemáticas relacionadas con los procesos de inducción del segmento directivo. Para ello, se revisan variables asociadas a los limitados procesos de inducción para el acompañamiento efectivo del directivo público en su rol, así como los niveles de integridad pública en cargos directivos, brechas de competencias

---

\* Magíster en Ciencia Política y Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido jefe de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros. Actualmente se desempeña como ejecutivo de Monitoreo y Evaluación de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Correo electrónico [dluna@servir.gob.pe](mailto:dluna@servir.gob.pe)

\*\* Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Se ha desempeñado como profesional de la Secretaría de Gestión Pública, a cargo del documento integrado de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Actualmente es miembro del equipo responsable del Programa de Inducción a Directivos Públicos de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Correo electrónico [casaretto.fabiola@gmail.com](mailto:casaretto.fabiola@gmail.com)

y conocimientos, y problemas de productividad asociados a una desnaturalización del rol de la dirección pública. A partir de la revisión de dichas problemáticas, se propone una ruta metodológica que busca darle una reorientación conceptual al proceso de inducción a directivos públicos, a fin de que este proceso responda a sus necesidades y expectativas.

**Palabras clave:** directivos públicos, inducción, acompañamiento, propósito, desempeño.

### *Abstract*

The first few months of a senior civil servant are crucial to ensure continuity in the implementation of public policies. In our country, despite the strategic importance of induction in the life cycle of senior civil servants, it is usually limited to a one-off event of an informative nature, when in fact the evidence shows that complementary strategies of training and support should be employed to strengthen civil senior servants' sense of purpose and ownership of the values of the public service.

The aim of this essay is to explore the main problems associated with senior civil servants and, specifically, with the induction processes. To this end, variables associated with the limited induction processes for the effective support of public managers in their role are reviewed, as well as the levels of public integrity in managerial positions, gaps in skills and knowledge, and productivity problems associated with a denaturalization of the role of public managers. Based on a review of these problems, a methodological approach is proposed that seeks to reorient the process of inducing civil senior servants so that this process meets their needs and expectations.

**Keywords:** senior civil servants, induction, support, purpose, performance.

## **Introducción**

El esfuerzo de profesionalización del servicio civil es una tarea compleja, pues su concreción depende de una serie de factores de distinta naturaleza, entre los cuales resaltan la organización gubernamental, las prioridades de política, los recursos a disposición por parte de las entidades públicas, la capacidad de gestión y negociación de los actores, la información disponible respecto a las personas que laboran en el Estado, así como la apuesta estratégica que se impulse, entre otros. Por ello, dada su complejidad, los esfuerzos para fortalecer al servicio civil deben responder a un propósito claro, orientado hacia la mejora de los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) reconoce la necesidad de orientar el servicio civil hacia la creación de valor público; es decir, generar resultados efectivos que respondan a las necesidades y expectativas de las personas (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2022). Ello implica diseñar estándares, instrumentos y herramientas con foco en las aspiraciones, necesidades y expectativas de las personas; acompañar a los servidores civiles, directivos públicos y entidades a lo largo de su vida institucional y regular considerando la heterogeneidad organizacional existente en la administración pública, así como los principios de la calidad regulatoria.

Los directivos públicos, como parte de su trayectoria, deben enfrentar cuantiosos desafíos desde el momento en que asumen nuevas funciones en una entidad pública. Durante sus primeros meses de gestión deben familiarizarse rápidamente con el marco normativo institucional y velar por su cumplimiento, desenvolverse en un complejo conjunto de relaciones de coordinación con distintos actores, asumir la responsabilidad de conducir y gestionar a sus equipos de trabajo de manera exitosa y navegar de forma eficiente a través de los distintos procesos de gestión interna y de provisión de bienes y servicios. Pese a la relevancia de esta etapa, los procesos de inducción a directivos públicos en el Perú presentan diversas limitaciones, las cuales ejercen considerable incidencia en el desempeño del directivo público durante sus primeros meses de gestión.

El objetivo del presente ensayo es explorar las principales problemáticas asociadas a los procesos de inducción de segmento directivo. Para ello, se revisan cuatro variables asociadas a los limitados procesos de inducción para el acompañamiento efectivo del directivo público en su rol, así como los niveles de integridad pública en cargos directivos, brechas de competencias y conocimientos, y problemas de productividad asociados a una desnaturalización del rol de la dirección pública. A partir de la revisión de dichas problemáticas, se propone una ruta metodológica que busca darle una reorientación conceptual al proceso de inducción a directivos públicos, a fin de que este proceso responda a sus necesidades y expectativas y, sobre todo, les permita reforzar su sentido de propósito.

## **Una mirada a la experiencia de los directivos públicos**

En los últimos años se han presentado múltiples cambios en el contexto y en la forma en la que opera la administración pública tales como una sociedad con mayores expectativas respecto al funcionamiento del Estado, innovaciones tecnológicas, una transición hacia entornos digitales y

recurrentes crisis políticas, económicas y sanitarias. Pese a que muchos de estos cambios impactan directamente en la relación Estado-personas, desde las entidades públicas se siguen presentando retos para brindar de manera oportuna bienes y servicios de calidad. Uno de los más grandes desafíos se vincula con la actuación de los servidores y directivos públicos, cuyo desempeño ejerce un elevado impacto, no solo en la calidad de la toma de decisiones en el Estado, sino también en la valoración de estas respecto al rol del Estado en su conjunto y, por tanto, en los niveles de confianza de las personas en las entidades públicas (PCM, 2022, pp.9-10).

La Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2019 reveló que una de las principales razones por las cuales las personas se encuentran insatisfechas al acercarse a la administración pública a realizar un trámite tiene que ver con la atención del personal. Prueba de ello es que en los resultados de la Encuesta Nacional de Satisfacción del 2019, realizada por DATUM internacional por encargo de la PCM, se señala que, por ejemplo, en el caso de los Ministerios, los principales motivos de insatisfacción de las personas se asocian a: demora en la atención/colas/pocas ventanillas (25%), mala atención (19%), demora en la gestión (35%), no brindan buena orientación sobre consultas (19%), entre otros (2019, p. 30). Todos los factores precitados impactan en la calidad y oportunidad de los bienes y servicios, lo que da como resultado los bajos niveles de satisfacción y confianza de las personas respecto a la actuación de las entidades públicas<sup>1</sup>.

Diversos estudios dan cuenta de las limitaciones asociadas al desempeño del servicio civil (Cortázar, 2014; OECD, 2016; SERVIR, 2018); sin embargo, uno de los factores más relevantes, por su posición estratégica, se asocia a la actuación del segmento directivo peruano, grupo de servidores civiles que tiene a su cargo funciones clave para el diseño e implementación de las políticas públicas en el territorio, y que finalmente traducen las prioridades políticas en intervenciones concretas orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.

Es así que, pese a su relevancia estratégica para la mejora del desempeño de la administración pública en su conjunto, estos presentan diversas limitaciones que restringen el potencial impacto que podrían generar, desde el inicio de la función directiva.

---

1 La Política de Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 nos presenta dos ejemplos de ello: “De acuerdo a un estudio del BID (2018), en el Perú a un ciudadano le toma 8 horas realizar un trámite, mientras que a un ciudadano en Chile le toma solo 2 horas” (PCM, 2022, p.10). “para el año 2018, el Perú se encuentra entre los países que tienen menor confianza en el gobierno, con un 13%, solo por encima de Brasil (7%) y el Salvador (10%) (Latinobarómetro, 2018)” (PCM, 2022, p.9).

## **Dificultades en el ejercicio de su rol durante sus primeros meses de gestión**

Los directivos públicos enfrentan un conjunto de dificultades durante sus primeros meses de gestión; sin embargo, no necesariamente cuentan con un acompañamiento que les permita afrontar estas problemáticas.

Por ejemplo, de la revisión de los diagnósticos situacionales de treinta y ocho (38) Gerentes Públicos<sup>2</sup>, se identifica que, durante los primeros 45 días de su gestión, los gerentes públicos enfrentan problemas vinculados a la operación de sistemas administrativos (p.e. gestión de recursos humanos, gestión presupuestal, abastecimiento, etc.), la coordinación y articulación interna y externa a la entidad, la resistencia al cambio, conflictividad social en el territorio y un limitado entorno habilitante para la gestión asociado a la escasa voluntad política, entre otros. Asimismo, en los resultados del diagnóstico realizado en el marco del diseño preliminar del Programa de Inducción a Directivos Públicos de los niveles de gobierno nacional y regional se evidencia que muchos directivos públicos inician su labor con diversas inquietudes vinculadas a los estilos de gestión de sus jefes inmediatos, el relacionamiento con los sindicatos, la gestión y manejo de equipos, la disponibilidad de recursos presupuestales y humanos para su gestión, así como la cultura organizacional (p.e. elevada rotación, conflictos organizacionales, etc.) (SERVIR, 2022).

Pese a la multiplicidad de retos, los directivos públicos no necesariamente cuentan con un acompañamiento apropiado durante sus primeros meses de gestión. Según sus propias experiencias, desde las entidades públicas no se considera muy relevante realizar procesos de inducción al segmento directivo, hay un evidente desconocimiento respecto a las normas que guían el proceso de inducción en la administración pública peruana, se identifica poca claridad en los estándares vinculados a la inducción a directivos públicos y, asimismo, se cuenta con un número limitado de profesionales para realizarle seguimiento a los procesos de inducción específica de los servidores públicos (en general).

## **Inducción entendida como un evento puntual de carácter informativo**

Ahora bien, a nivel normativo, el Perú cuenta con una Guía para la gestión del proceso de inducción<sup>3</sup>, la cual establece los tipos de inducción (general/específica), las fases de los procesos de inducción y los temas que deben contener las inducciones generales y específicas. Asimismo,

---

2 De acuerdo al siguiente detalle: gobierno nacional (7), gobierno regional (18), gobierno local (13).

3 Aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva 265-2017-SERVIR-PE.

contiene una propuesta para el periodo de ejecución de la inducción, el cual debe iniciarse el primer día laboral y culminar antes de finalizado el periodo de prueba, y brinda los formatos para facilitar la ejecución y evaluación de los procesos de inducción. De acuerdo a la Guía, la inducción se entiende como:

el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que comprenden la función de socialización y orientación de los/las servidores/as civiles que se incorporan o se reincorporan a un puesto en la entidad. Este proceso forma parte del grupo “Gestión de la Incorporación” del subsistema “Gestión del Empleo” del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SERVIR, 2017, p.5).

Ahora bien, al analizar los objetivos del proceso de inducción en el Perú con relación al de otros países destacamos notables diferencias (ver tabla 1):

**Tabla 1**

**Objetivos de inducción para servidores y directivos públicos, por país**

Nota: Análisis realizado a los objetivos de inducción para servidores y directivos públicos, por país: Perú (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017), Chile (Servicio Civil, 2014; 2016; 2017), Reino Unido (Cabinet Office and

Objetivos de inducción para directivos públicos, según el país	Perú	Chile	Reino Unido	Canadá	Francia	Sudáfrica	Colombia
1 Facilitar la integración y adaptación a la cultura organizacional	x	x	x	x	x	x	x
2 Orientar para el ejercicio de la función pública (en general)	x	x	x	x	x	x	x
3 Fortalecer las capacidades y mejorar la curva de aprendizaje		x	x	x	x	x	x
4 Orientar la articulación con el entorno (networking, autoridades políticas).			x	x			
5 Brindar apoyo para la proyección de la trayectoria de liderazgo.			x				
6 Promover los valores del servicio público y reforzar el orgullo por trabajar en la administración pública			x				

Government Skills and Curriculum Unit, 2017; Government Communication Service, 2020; Government Skills and Curriculum Unit, 2021), Canadá (Canada School of Public Service, 2022), Francia (Ministère de la transformation et de la fonction publiques, 2022), Sudáfrica (National School of Government, 2017) y Colombia (Decreto Ley N° 1567, 1998).

Actualmente, en el Perú se considera que la inducción solo debe cubrir los dos primeros objetivos (integración y orientación). Sin embargo, diversos países han venido impulsando prácticas de inducción que se orientan también a otros objetivos como fortalecer su aprendizaje, ayudarlo a relacionarse con el entorno, apoyarles a proyectar su propia trayectoria de liderazgo, entre otros. Como se observa, los países analizados coinciden en que la inducción, desde sus distintos objetivos, no es solo un proceso operativo, sino más bien un proceso esencial en el ciclo de vida del servidor y directivo público. En ese sentido, lo que se evidencia del enfoque actual de inducción, en concordancia con la propia percepción y experiencia de los directivos públicos, es que la inducción como la venimos entendiendo no es obligatoria, no cuenta con estándares claros, constituye un evento puntual e inicial, brinda una familiarización general y tiene un foco prioritario en la transferencia de información.

En este punto cabe precisar que los directivos públicos no solo enfrentan limitaciones durante sus primeros meses de gestión, sino también un conjunto de dificultades que inciden en su desempeño en el puesto y en la entidad, tales como brechas de competencias y conocimientos, limitados niveles de integridad pública y problemas de productividad asociados a la desnaturalización de su rol.

### **Limitada integridad pública para el ejercicio de sus funciones**

Una de las principales problemáticas que afectan el desempeño del servicio civil y del segmento directivo es la elevada incidencia y ocurrencia de actos de corrupción, producto de una toma de decisiones que privilegia el interés particular por encima del interés público. “Durante el 2019, los casos de corrupción e inconducta funcional le generaron al Estado un perjuicio económico de S/ 23.297 millones por inversiones, obras y servicios realizados fuera del marco legal” (Salazar, 2021). Las principales entidades vulneradas fueron el Congreso de la República, el Ministerio de Transportes y el Ministerio de Salud. El panorama es similar para 2020, año en que se identifica que el perjuicio económico generado en el Gobierno nacional por sector institucional asciende a S/ 11 570 millones: los sectores de Transportes y Comunicaciones, Educación, Agricultura y Salud fueron los más afectados (Shack et al., 2021).

Recomendaciones de organismos multilaterales remarcan que la falta de integridad socava la capacidad institucional del Gobierno para que preste servicios públicos eficazmente y obstaculiza el diseño y aplicación de políticas públicas (OCDE, 2018). En este punto debe enfatizarse que “el compromiso político y de los directivos de alto nivel para mejorar la integridad pública y reducir la corrupción” garantizaría “que el sistema de integridad pública” vaya de la mano con marco de gobernanza y la administración pública (OCDE, 2017).

## **Brechas de competencias y conocimientos que limitan desempeño del segmento directivo**

Además de la remanencia de una limitada cultura de integridad pública en las entidades, se identifica que los directivos públicos presentan un conjunto de brechas que limitan el ejercicio efectivo de su rol. Durante el periodo 2009-2019, se han evaluado por competencias a más de 3200 postulantes en el marco de las convocatorias para integrar el Cuerpo de Gerentes Públicos y el grupo de Directivos Públicos. Un análisis global realizado por SERVIR evidencia que hay una tendencia a disminuir el porcentaje de aprobados en la evaluación de competencias (p.e. como promedio, solo el 50% de los postulantes evaluados aprueba). En específico, los resultados de la evaluación de competencias comunes en los diccionarios de competencias evidencian que una de las más críticas es el liderazgo, que es clave para el ejercicio de la función directiva (SERVIR, 2020). En complemento con ello, el Diagnóstico de Conocimientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SERVIR, 2019) evidencia que el nivel de jefe presenta un porcentaje general de evaluación de 55.1%, lo cual representa 6.6 puntos porcentuales por debajo de la media global (61.7%), requiriendo capacitación de manera prioritaria en la función (p. 46).

En consecuencia, persisten un conjunto de problemáticas que afectan la actuación del segmento directivo en su conjunto, lo cual limita la calidad de la toma de decisiones en la administración pública, toda vez que son estos los responsables de implementar, a través de un conjunto de decisiones y acciones de gestión, las prioridades de política pública establecidas por las autoridades políticas.

## **Foco en el proceso, mas no en el resultado**

Navegar al interior de la administración pública no es sencillo para los directivos públicos. Dentro del Estado peruano coexisten una diversidad de entidades públicas y, al interior de estas, unidades de organización, cuya naturaleza y orientación difieren entre sí: algunas son pequeñas o grandes en cuanto a número de personal, cuentan con un presupuesto extenso o uno reducido, o desempeñan tareas asociadas a la prestación de servicios, regulación o formulación de políticas.

Diversos estudios realizados en torno a la implementación de reformas administrativas en nuestro país revelan que, muchas veces, cuando se diseñan las reformas (o acciones de modernización) se suele uniformizar los criterios de exigibilidad en la regulación sin una adecuación al entorno y situación organizacional, lo cual podría constituir un riesgo para la gestión (Ugarte et al., 2021).

Así, por ejemplo, la excesiva formalidad en la aplicación de las normas del control gubernamental puede generar un efecto contrario al esperado y provocar, en muchos casos, que el directivo público esté más preocupado por cumplir con la formalidad de los procedimientos que por crear valor público.

Como se observa de los factores precitados, son distintos los retos que enfrenta el segmento directivo, en términos de las competencias y conocimientos requeridos para el ejercicio de la función directiva, la deficiente operación de los sistemas administrativos, el limitado entendimiento respecto a cómo ejercer el control administrativo desde las distintas rectorías y, finalmente, procesos de acompañamiento limitados al directivo público durante sus primeros meses de gestión. Los factores precitados limitan la calidad de la toma de decisiones en la administración pública, sobre todo considerando que los directivos públicos son los responsables de implementar, a través de un conjunto de decisiones y acciones de gestión, las prioridades de política pública establecidas.

Frente a las problemáticas identificadas, a las cuales debe responderse con un conjunto de intervenciones de carácter sistémico, se ha identificado la necesidad de impulsar un proceso de acompañamiento al directivo público desde sus primeros meses de gestión. La calidad de su desempeño durante este período constituye un importante predictor del comportamiento futuro del directivo público (Servicio Civil, 2016; SERVIR, 2022).

En dicho marco, a partir de la evidencia, se considera necesario un modelo conceptual en materia de inducción a directivos públicos que transite de ser un evento puntual a ser entendido como una experiencia que le facilite al directivo público su integración al segmento directivo, a la institución y al puesto, con una clara orientación a la generación de un sentido de propósito.

La inducción, por tanto, debe convertirse en una experiencia de acompañamiento al directivo desde sus primeros meses de gestión. Esta es la propuesta.

### **Lograr una rectoría estratégica con foco en las personas**

Las dificultades que enfrentan los directivos públicos durante sus primeros meses de gestión revelan la necesidad de diseñar intervenciones holísticas que respondan a lo que necesitan y esperan. Ello constituye una oportunidad clave para ejercer una rectoría estratégica y brindar un acompañamiento efectivo a los directivos públicos desde el inicio de su “ciclo de vida” en la administración pública.

Asimismo, la experiencia de los propios directivos públicos revela que el diseño y conceptualización de la inducción no puede limitarse a la dación de normas o documentos orientadores, sino que precisa un abordaje más integral. Se requiere, entonces, realizar un adecuado diagnóstico de la problemática, un análisis de prácticas nacionales e internacionales en la materia, el establecimiento de estándares razonables que respondan a la problemática identificada. Esto debe hacerse considerando la diversidad organizacional, el diseño de herramientas que acompañen la implementación de los estándares por parte de las entidades públicas y un rol más activo desde la rectoría del Sistema de Recursos Humanos en el seguimiento y evaluación de las prácticas de inducción de las entidades públicas.

### **Inducción con enfoque sistémico**

En ese sentido, considerando la relevancia estratégica del segmento directivo, resulta fundamental diseñar un programa de inducción a directivos públicos en clave de política pública<sup>4</sup>. Esto implica incorporar evidencias de manera transversal para un mayor entendimiento y dimensionamiento del problema, la identificación de las variables asociadas a este, y la proyección y evaluación cualitativa de alternativas de solución que permitan responder al problema identificado. Con claridad sobre ello y considerando como punto de partida las problemáticas asociadas a los primeros meses de gestión de los directivos públicos, así como la literatura y experiencia comparada, se considera necesario desarrollar un programa de inducción a directivos públicos que facilite la integración del directivo público a la entidad donde se encuentra laborando, así como a las funciones vinculadas al puesto a ejercer para asegurar la idoneidad en el desempeño de la función pública.

---

4 “Las políticas públicas son las opciones, los modelos, o formas de organizar las relaciones económicas, sociales, u otras que, a través del tiempo, va eligiendo una sociedad”; así también, “reflejan inevitablemente un juicio de valor sobre “el qué” y “cómo” debe actuar el Estado para cumplir sus fines (adaptación sobre la base de Idea Internacional, 2008; PCM, 2020)” (PCM, 2022, p.13). Un enfoque que se ha venido empleando desde la academia es el smart policy design & implementation (SPDI), que se sustenta en los siguientes elementos: (i) diagnóstico, en donde se realiza la identificación de la problemática, sus causas subyacentes y su dimensionamiento (p.e. en términos de a quiénes afecta y cómo), (ii) diseño y formulación, orientado al establecimiento de objetivos claros, precisos, medibles y alcanzables para resolver el problema, así como el establecimiento del tipo de intervención (medidas y acciones) que se realizarán para resolver el problema; (iii) con claridad sobre la teoría del cambio que sustenta la intervención, se inicia la implementación donde se despliegan aquellas condiciones que, a nivel operativo, permitirán alcanzar los objetivos de política pública establecidos (p.e. coordinar a nivel horizontal y vertical, gestionar alianzas con actores estratégicos a nivel intra- e interinstitucional, asegurar la operación efectiva de los sistemas de administración interna, etc.); y (iv) partiendo de la premisa de que solo se puede mejorar aquello que se puede medir, se realiza la evaluación de diseño y de resultados, a efectos de conocer la pertinencia de la intervención, así como el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos para mejorar sobre la base de lecciones aprendidas.

En ese sentido, debería plantearse un cambio de enfoque respecto al entendimiento actual de inducción en diversas dimensiones: el establecimiento de una inducción diferenciada para directivos públicos de carácter obligatorio, la identificación y alcance de las estrategias que emplea, la atención a brechas existentes en el segmento directivo y, sobre todo, la oportunidad de articulación con procesos vinculados a otros subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos. A continuación, se desarrolla brevemente cada uno de los aspectos precitados.

## **1. Establecimiento de una inducción diferenciada para directivos públicos de carácter obligatorio**

Actualmente, la norma vigente establece que la inducción se brinda de manera indistinta a todos los grupos de servidores civiles, independientemente de su rol en las entidades públicas. Del mismo modo, si bien las normas establecen que la inducción se debe realizar durante el proceso de incorporación de los servidores civiles, no necesariamente establece el carácter obligatorio de su realización. Lo que se observa de la experiencia comparada y de la realidad práctica es que entre los grupos de servidores civiles se presentan necesidades distintas, las cuales varían según la etapa en la cual se encuentren como parte de su trayectoria. Dicho ello, desde el programa se debería remarcar que la inducción —en el caso de los directivos públicos, por su posición estratégica— no solo debe ser obligatoria, sino que debe reforzar aspectos como su adecuada articulación con el entorno organizacional y político, el fortalecimiento de sus capacidades y mejorar su curva de aprendizaje, así como brindarles apoyo para proyectar su trayectoria de liderazgo al interior de la administración pública, entre otros.

## **2. Estrategias complementarias para un acompañamiento efectivo**

En cuanto a las estrategias, la revisión del marco normativo vigente, así como las propias narrativas de los directivos públicos, evidencia que, actualmente, la inducción se asocia a un evento puntual que consiste en ofrecer cursos orientadores de carácter general. Al respecto, la evidencia remarca que la inducción constituye el punto de inicio de la trayectoria del directivo público y, por tanto, se le debería abordar de manera sistémica como una experiencia de acompañamiento. Dicha experiencia no podría ser reducida a un curso de carácter orientativo, donde el directivo público es un agente pasivo de su aprendizaje; al contrario, la inducción debería promover espacios de intercambio y aprendizaje mutuo entre pares, que permita al directivo público comprender las implicancias prácticas de lo que significa ser directivo público (Potgieter & Greyling, 2015, Servicio Civil, 2016, Garringer et al., 2015, Canada Border Services Agency, 2019).

En concordancia con ello, se recomienda plantear diversas estrategias, tales como (i) el dictado de un curso de carácter teórico-práctico que les ayude a los directivos públicos a contar con herramientas para una gestión pública orientada a resultados, (ii) el establecimiento de espacios conformados por directivos públicos que les permita desarrollar aprendizajes basados en la reflexión colectiva sobre sus experiencias de liderazgo en el sector público, así como (iii) el desarrollo de talleres de intercambio de experiencias donde los directivos puedan conocer de primera mano las experiencias de directivos públicos de mayor trayectoria, acceder a temas de interés en materia de gestión pública y, en dicho marco, participar en sesiones grupales de mentoría donde compartan las inquietudes que han identificado durante sus primeros meses de gestión.

### **3. Atención de brechas de conocimientos y competencias del segmento directivo**

Se ha identificado, además, que los directivos públicos enfrentan distintas dificultades que limitan el ejercicio de su rol, por lo que requieren contar con herramientas y conocimientos prácticos respecto a cómo pueden desempeñarse mejor, considerando la posición estratégica que ocupan en el diseño e implementación de políticas públicas. En ese sentido, se recomienda dotarlos de una caja de herramientas para una gestión orientada a resultados, que les permita adquirir conocimientos técnicos en materias como seguimiento y monitoreo de la gestión, uso de evidencias para la toma de decisiones, organización del Estado, pero también habilidades directivas, tales como manejo de equipos, habilidades de comunicación, retroalimentación y conversaciones difíciles, entre otras materias de utilidad para una mejor toma de decisiones.

### **4. El paso de un enfoque informativo a uno formativo**

Si bien es cierto que desde la inducción no se podrán resolver todos los problemas asociados al segmento directivo (pues deben ser objeto de intervenciones sistémicas que lo acompañen durante su gestión en la administración pública), la inducción como proceso crítico en la trayectoria de los directivos públicos podría generar evidencias importantes para fortalecer los procesos formativos del directivo público. Una inducción como proceso crítico podría dotar de “alertas” respecto a aquellos conocimientos que debieran ser reforzados para asegurar que los directivos públicos cuenten con un desempeño adecuado que responda a los desafíos y exigencias de su rol. Asimismo, podría reforzar la importancia de que los directivos públicos tengan claridad respecto de aquellos principios que deben proteger desde su rol (p.e. mérito, idoneidad e integridad pública, entre otros), independientemente de la entidad pública en la cual se desempeñen.

En conclusión, considerando la importancia estratégica que tienen los procesos de inducción como parte del ciclo de vida de los directivos públicos, se considera clave fortalecer sus conocimientos y habilidades para el buen ejercicio de la función pública. Así planteada, la inducción representa una oportunidad estratégica para brindarle al directivo público un acompañamiento y orientación efectiva durante su integración a la organización y al puesto, así como generarle un sentido de pertenencia respecto de lo que significa ser directivo público en el Perú.

## Reflexiones finales

Los directivos públicos enfrentan desafíos múltiples durante sus primeros meses de gestión, sin necesariamente contar con una adecuada orientación y acompañamiento que les facilite la toma de decisiones desde el inicio de su ciclo de vida en la administración pública. En efecto, pese a que la inducción se reconoce como un proceso crítico en la trayectoria de vida del directivo público, la experiencia de los propios directivos públicos pone de relieve que aún es posible identificar oportunidades de mejora.

La experiencia comparada indica que la inducción no es un evento aislado, sino que está asociada más bien a procesos de formación y gestión del desempeño de los directivos públicos, por lo que adquiere una importancia estratégica dentro de la trayectoria del directivo público en el Estado. Así, los países coinciden en lo siguiente respecto a la inducción: (i) constituye un proceso crítico en el ciclo de vida laboral de las personas en cualquier organización; (ii) es necesaria y efectiva para la adecuación del directivo público al puesto, generación de un sentido de pertenencia y preparación para la progresión en la carrera; y, (iii) considerando las particularidades del segmento directivo y los arreglos institucionales vigentes, debería estar vinculada a objetivos de política pública y procesos de gestión que permitan acompañar de manera integral la experiencia de los directivos públicos en el cargo.

En ese sentido, en atención a las necesidades identificadas y las lecciones aprendidas, tanto de la experiencia nacional como internacional, se recomienda diseñar un programa de inducción para directivos públicos que trascienda el carácter informativo del proceso de inducción para situarse como una experiencia de acompañamiento que permita reforzar el sentido de propósito y pertenencia de los directivos públicos, así como facilitar su integración a la entidad donde se encuentra laborando, al segmento directivo, así como a las funciones vinculadas al puesto para asegurar la idoneidad en el desempeño de la función pública.

Contar con procesos de inducción que respondan a las necesidades de los directivos públicos constituye un aporte fundamental para su profesionalización, lo cual coadyuvará al fortalecimiento de la capacidad del Estado para implementar políticas públicas y dotar de continuidad operacional a los bienes y servicios.

## Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *Guía para la Gestión del Proceso de Inducción: herramientas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos* [aprobada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 265-2017-SERVIR-PE]. <https://www.gob.pe/es/1/1240807>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2018). *Profesionalizando el Servicio Civil: Reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina*. <https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-gp/Libro-Profesionalizando-El-Servicio-Civil-julio-2018.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2019). *Informe sobre el análisis del censo y evaluación del diagnóstico de conocimientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Resultados de la Etapa de Evaluación por Competencias de las Convocatorias del Cuerpo de Gerentes Públicos y Directivos Públicos de la Ley N° 30057*. Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). *Informe técnico que contiene los resultados del diagnóstico realizado en el marco del diseño preliminar del Programa de Inducción a Directivos Públicos*. Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.
- Cabinet Office and Government Skills and Curriculum Unit (27 september 2017). *Guidance: Civil Service Inductions for Senior Civil Servants*. GOV.UK. Actualizado el 8 de marzo de 2022, de <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-orientation>
- Canada Border Services Agency. (2019). *Evaluation of the Officer Induction Model / Internal Audit and Program Evaluation Directorate*. Government of Canada <https://publications.gc.ca/site/eng/9.873189/publication.html>
- Canada School of Public Service. (2022). *Public Service Orientation*. Government of Canada. <https://www.cspc-efpc.gc.ca/pso-eng.aspx>
- Cortázar, J. C. (20 de noviembre de 2014). *6 pasos clave para una reforma del Servicio Civil exitosa*. Gobernarte. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/reformando-el-servicio-civil-la-importancia-del-como-y-solo-del-que/>

- DATUM internacional (noviembre de 2019). *Índice de satisfacción de la calidad de la atención* (PE 147-0519) <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3165672/Encuesta%20Nacional%20de%20Satisfaccio%CC%81n%20Ciudadana%202019.pdf.pdf?v=1666800402>
- Decreto Ley N° 1567. (5 de agosto de 1998). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Servicio Civil. (2014). *Manual de Inducción para Directivos Públicos*. Ministerio de Hacienda. <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/778>
- Servicio Civil. (2016). *Orientaciones para la elaboración de procedimientos de inducción en los servicios públicos*. Ministerio de Hacienda. <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/788>
- Servicio Civil. (2017). *Instructivo para la implementación de la Inducción de Altos Directivos Públicos*. Ministerio de Hacienda. <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/802>
- Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., & Tai, T. (2015). *Elements of effective practice for mentoring [TM]: Research-informed and practitioner-approved best practices for creating and sustaining impactful mentoring relationships and strong program services (4th ed.)*. MENTOR. <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2019/11/Final-Elements-Publication-Fourth.pdf>
- Government Communication Service. (12 february 2020). *GCS Mentoring Programme*. Actualizado el 13 de diciembre de 2021, de <https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/>
- Government Skills and Curriculum Unit (21 september 2021). *Collection The Government Campus Curriculum*. GOV.UK. Actualizado el 25 de julio de 2022, de <https://www.gov.uk/government/collections/the-government-campus-curriculum>
- Ministère de la transformation et de la fonction publique. (2022). *Boîte à outils pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants*. Le portail de la Fonction publique. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/boite-a-outils-pour-ameliorer-laccueil-lintegration-et-laccompagnement-personnalise-des-nouveaux>
- National School of Government. (2017). *Annual Report 2016/17*. [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/201712/nsg-annual-report-2016-17.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201712/nsg-annual-report-2016-17.pdf)
- OECD. (2016). *Engaging public employees for a high-performing civil service* (OECD Public Governance Reviews). <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>
- OCDE. (2017). *Manual de Integridad Pública de la OCDE*. <https://www.oecd.org/publications/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica-8a2fac21-es.htm>

- OCDE. (2018). *Integridad en las regiones peruanas: Implementar el sistema de integridad*. <https://www.oecd.org/gov/integridad-en-las-regiones-peruanas-6e2434be-es.htm>
- Potgieter, T., & Greyling, F. (2015). Defining, designing and delivering induction training in the South African public service. *Journal of Public Administration*, 50(3), 600-619. <https://hdl.handle.net/10520/EJC185662>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Secretaría de Gestión Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POL%C3%8DTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20P%C3%9ABLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf>
- Salazar, E. (9 de agosto de 2021). *Solo en Lima hay 57 casos emblemáticos por corrupción pendientes de resolverse*. OJO PÚBLICO. <https://ojo-publico.com/2935/los-57-casos-emblematicos-por-corrupcion-que-estan-por-resolverse>
- Shack, N., Pérez, J. y Portugal, L., (2021). *Incidencia de la Corrupción y la Inconducta Funcional en el Perú 2020* (Documento de Política en Control Gubernamental). Contraloría General de la República. [https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento\\_trabajo/2021/INCIDENCIA\\_DE\\_LA\\_CORRUPCION\\_Y\\_LA\\_INCONDUCTA\\_FUNCIONAL\\_2020.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2021/INCIDENCIA_DE_LA_CORRUPCION_Y_LA_INCONDUCTA_FUNCIONAL_2020.pdf)
- Ugarte, M., Rivero, J.C. y Bautista, D. (2021). ¿Por qué las reformas administrativas no logran los resultados esperados? (Reforma del Estado y gestión pública; 1.2). [https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/12/dp\\_reformas-administrativas.pdf](https://gobierno.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/12/dp_reformas-administrativas.pdf)