

Idoneidad en la designación del directivo público en el Perú

Suitability in the appointment of public managers in Peru

Ronald Huaranga Cristobal*

Resumen

El presente artículo busca analizar la designación de puestos directivos en las instituciones públicas en el Perú. De manera puntual revisa la designación de cargos de confianza para ocupar cargos directivos, contra la designación meritocrática en el Cuerpo de Gerentes Públicos y Fondo de Apoyo Gerencial, como un elemento potencial de la eficiencia de la gestión pública. Este artículo es de carácter descriptivo y utiliza el método inductivo, toda vez que utiliza proposiciones particulares de artículos y documentos normativos relacionados a la gerencia pública en el Perú, llevadas a cabo en los últimos años, para arribar conclusiones generales y específicas. Los resultados encontrados en la presente investigación describen que la designación de puestos directivos en Perú está sujeta a dos actores: la clase política, que prioriza la confianza personal sobre la meritocracia, y la función pública profesional, que sigue un riguroso proceso de selección, pero carece de garantías para ocupar un puesto para el cual se califica. El cuerpo de gerentes públicos; y, el personal altamente calificado, financiado con el Fondo de Apoyo Gerencial (FAG), representan los modelos meritocráticos y transparentes, aunque este último ha recibido cuestionamientos. La designación de cargos de confianza en puestos directivos es frágil, ya que se prioriza la confianza en lugar de la meritocracia, lo que conlleva a ineficiencia en el aparato estatal. Es necesario implementar mecanismos de transparencia y exigencia en los procesos de selección. Esto asegurará un mejor equipo de directivos, y consecuentemente un mejor futuro para el país.

* Doctorado en Gestión Económica Global por la UNMSM, magíster en Planificación y Proyectos de Inversión, así como maestro en Gestión Pública y Desarrollo Local. Amplia experiencia en el sector público, ha ocupado diversos cargos de subgerente, especialista y analista. Actualmente es responsable de Unidad Formuladora en la SUTRAN. ORCID ID 0000-0002-5800-9695. Correo electrónico: ronalduaranga@gmail.com

Palabras clave: directivo público, cuerpo de gerentes públicos, empleados de confianza, idoneidad, meritocracia

Abstract

This article aims to analyze the appointment of managerial positions in public institutions in Peru. Specifically, it examines the appointment of trust positions for managerial roles, contrasting it with merit-based appointments in the Body of Public Managers and the Managerial Support Fund, as a potential element for public management efficiency. This article is descriptive in nature and uses an inductive method, utilizing specific propositions from articles and regulatory documents related to public management in Peru in recent years to reach general and specific conclusions. The findings of this research describe that the appointment of managerial positions in Peru is subject to two actors: the political class, which prioritizes personal trust over meritocracy, and the professional public service, which follows a rigorous selection process but lacks guarantees for occupying a qualified position. The Body of Public Managers and highly qualified personnel, funded by the Managerial Support Fund (FAG), represent merit-based and transparent models, although the latter has faced criticisms. The appointment of trust positions in managerial roles is fragile, as trust is prioritized over meritocracy, leading to inefficiency in the state apparatus. It is necessary to implement mechanisms of transparency and accountability in the selection processes. This will ensure a better team of managers and, consequently, a better future for the country.

Keywords: public manager, body of public managers, trusted employees, suitability, meritocracy.

1. Introducción

El estudio de la gerencia pública tiene sus orígenes desde el siglo XVIII, cuando en Alemania se aplicaba el concepto denominado cameralismo, ciencia referida a la administración pública basada en el territorio y la eficacia. De igual manera en Francia, en el mismo periodo, se estudiaba el fenómeno como la ciencia de la policía, entendida como el conjunto de los objetivos y aplicación de las políticas de Estado; de ello pasa a entenderse la administración pública como un arte para dirigir las cuestiones del sector público. Asimismo, Estados Unidos desarrolla el fenómeno en tres periodos: el periodo clásico, representado por Woodrow Wilson (1887), quien entiende la administración pública, como la racionalización de los métodos de actuación del Ejecutivo; en el periodo político, después de 1945, se pone mayor atención a la eficiencia y la economía, y

se considera aspectos esenciales de la administración pública en representantes como March y Simon (1958), con su obra Teoría de la Organización; y en el actual, periodo de “programas”, la discusión reciente busca una transformación profunda en la forma de entender administración pública, y ha generado como consecuencia la llegada de la Nueva Gestión Pública (Gómez, 2015).

En esa línea de análisis, la nueva gerencia pública se orienta a superar los obstáculos de los modelos ensayados en el siglo pasado. Los principales razonamientos buscan aproximar la producción pública a los modelos de producción privada. Para ello, buscan adecuar lo desarrollado en la gestión privada a las instituciones públicas (Serrano et al., 2020). Asimismo, en el caso peruano, Arias (2019) entiende la gestión pública como aquella que permite transformar al Estado y las instituciones públicas, orientadas hacia brindar bienestar y desarrollo a la comunidad a quienes sirven. Sin embargo, cita a Longo (2002) para resaltar que la acción pública ha mantenido durante décadas dos actores principales: la clase política, que recibe autoridad a través de los dispositivos democráticos, y la función pública profesional, administrada por un sistema meritocrático y respaldado por la reciente forma de pensar de gerencia social y pública.

En el Perú, actualmente existen 15 regímenes laborales, tanto generales como especiales, en las entidades estatales, con diferentes normas y derechos asociados a cada uno. El servicio civil abarca a todas las personas empleadas por el Estado, cuya síntesis presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Regímenes laborales en el Perú

N°	Régimen	Vinculación a carrera	Regulación y/o denominación
1	Régimen General	Vinculación de carrera	Decreto Legislativo N.° 726 (1984) - Administrativa
2	Régimen General	Sin vinculación	Decreto Legislativo N.° 728 (1991) - Régimen de la actividad privada
3	Régimen General	Sin vinculación	Ley N.° 1057 (2008) y modificatorias - Contratación administrativa de servicios CAS
4	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 29944 (2012) - Profesorado y magisterial
5	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 30220 (2014) - Docentes universitarios
6	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 23536 (1982) - Profesionales de la salud

7	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 28561 (2005) - Asistenciales de la salud
8	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 29277 (2008) - Magistrados
9	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 30483 (2016) - Fiscales
10	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 28091 (2003) y modificada (2005) - Diplomáticos
11	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 29709 (2011) - Servidores penitenciarios
12	Regímenes Específicos	Sin vinculación	Ley N.° 28359 (2004) y Decreto Legislativo N.° 1148 (2012) - Militares y policías
13	Otros	Sin vinculación	Decreto Legislativo N.° 1024 (2008) - Gerentes públicos
14	Otros	Sin vinculación	Convenios de administración con PNUD
15	Otros	Sin vinculación	Decreto Legislativo N.° 25650 (1992) - Fondo de Apoyo Gerencial

Fuente: Adaptado de El Servicio civil peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma (p. 19), por Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2012 (<https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>)

Bajo ese contexto, el presente artículo aborda tres modelos de designación para ocupar un puesto directivo o de gerencia en las instituciones públicas: el Cuerpo de Gerentes Públicos, a cargo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la designación mediante Fondo de Apoyo Gerencial y la designación de cargos de confianza, a cargo de las autoridades políticas en el régimen CAS. Sobre este último modelo, la Contraloría General de la República (2019) identificó que “2,609 funcionarios designados en cargos de confianza en 289 entidades públicas a nivel nacional no cumplen o no acreditan cumplir con los perfiles establecidos”, lo que despierta una preocupación sobre la idoneidad en la designación a los gerentes públicos en el Perú. De ello surge la interrogante: ¿cuál de estos tres modelos de designación de puestos directivos es el más idóneo en nuestro país?

El presente artículo tiene como objetivo general analizar la idoneidad en la designación de gerentes públicos en las instituciones públicas, y como objetivos específicos 1) analizar la designación a través del cuerpo de gerentes públicos, 2) analizar la designación mediante el Fondo de Apoyo Gerencial y 3) analizar la designación mediante cargos de confianza.

2. Material y método

El presente artículo se desarrolló en función a la revisión de artículos científicos, el marco normativo vigente y documentos informativos respecto a la gerencia pública en el Perú. Desde ese punto de vista, se trata de un artículo de revisión teórica; asimismo, centra su análisis en la normativa vigente para la designación de gerentes públicos. Este análisis explora el perfil de los puestos directivos y los mecanismos de designación.

En ese marco surge el cuestionamiento metodológico para entender cómo está regulada la designación de los gerentes públicos en el Perú. Los documentos analizados fueron tomados de publicaciones de acceso libre, tanto artículos académicos como marco legal vigente.

3. Resultados

3.1. El Cuerpo de Gerentes Públicos

El Decreto Legislativo N° 1024, que crea el Cuerpo de Gerentes Públicos, tiene por finalidad “regular el Cuerpo de Gerentes Públicos, al que se incorporan profesionales altamente capaces, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades del Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobiernos Locales que lo requieran”. De ello se puede entender que el Cuerpo de Gerentes Públicos busca ordenar la gerencia pública en base a la competencia y meritocracia.

Para analizar adecuadamente el alcance de estas normas, es necesario delimitar los conceptos relacionados a la gerencia pública. El decreto anteriormente citado considera como gerente público a aquellos que califican como “aptos para la función de dirección y gerencia” (Artículo 4). Más precisamente, el reglamento lo define como el “profesional que se ha incorporado al Cuerpo de Gerentes Públicos en proceso de selección competitivo y transparente, con la aprobación satisfactoria del curso de introducción” (Decreto Supremo N° 030-2009-PCM, 2009). Asimismo, establece requisitos para formar parte del Cuerpo de Gerentes Públicos, tales como experiencia profesional mayor a cinco años desde la obtención del grado de bachiller y al menos dos años acreditados como prestación de servicios al Estado. Adicionalmente, en cada convocatoria, se establecerán requisitos generales y específicos según el perfil del puesto. El hecho de pasar por un concurso meritocrático permite inferir que aquellos que lo superaron cuentan con las capacidades para liderar adecuadamente la gestión pública.

Para formar parte del Cuerpo de Gerentes Públicos, es necesario seguir un proceso de clasificación dirigido por SERVIR. La Directiva N.º 001-2019-SERVIR/GDGP establece los lineamientos que regulan la selección e incorporación al Cuerpo de Gerentes Públicos. Esta señala dos etapas para el proceso de selección, que a su vez cuenta con subetapas. La primera etapa está referida a la “Convocatoria y selección”, y cuenta con seis subetapas: convocatoria, reclutamiento, evaluación curricular, verificación de datos, evaluación masiva y clasificación por puesto tipo. Como se puede evidenciar, sigue un estricto proceso de selección. La segunda etapa está referida al “Curso de introducción”, cuyas subetapas son: evaluación de competencias genéricas y transversales, evaluación de caso(s) práctico(s), curso a cargo de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y entrevista final.

Solo habiendo superado todas estas etapas y subetapas, los postulantes son incorporados al Cuerpo de Gerentes Públicos “mediante acuerdo de Consejo Directivo y posterior emisión de la Resolución de Presidencia Ejecutiva correspondiente y quedan en disponibilidad para ser asignados a cargos de dirección o gerencia de mando medio en las entidades públicas que lo soliciten” (Directiva N.º 001-2019-SERVIR/GDGP, numeral 5.4.1.). Finalmente, se precisa que la incorporación al Cuerpo de Gerentes Públicos “no supone el ingreso automático al Régimen Laboral Especial” (numeral 5.4.4.), lo cual, a nuestro entender, resultaría desmotivador para quienes pretenden orientar su desarrollo profesional a la gerencia en la administración pública.

En los más de 10 años de creación, el Cuerpo de Gerentes Públicos se ha constituido en una estrategia importante para la gestión pública. Al 2021, el Cuerpo de Gerentes Públicos estuvo conformado por 517 profesionales (SERVIR, 2021); de estos, solo 117 contaron con asignación en alguna entidad pública (SERVIR, 2019) y otras 100 personas altamente calificadas trabajaban en entidades públicas convocados directamente (Martínez, 2019), lo cual no resulta estimulante toda vez que después de haber superado el proceso no tendrían la certeza de ser asignados para algún puesto directivo; por el contrario, seguirían recurriendo a otros mecanismos de colocación de puesto, ya sea por concurso para puestos distintos al de directivos, o en el ámbito privado.

3.2. Fondo de Apoyo Gerencial (FAG)

El Fondo de Apoyo Gerencial (FAG) fue establecido para contratar consultores de entera responsabilidad del titular de una entidad o del funcionario correspondiente, con el objetivo de fortalecer la gestión pública. El Ministerio de Economía y Finanzas asumió esta responsabilidad en reemplazo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que enfrentó

dificultades en la administración de pagos. El FAG se implementó a nivel nacional desde 2009 y se reguló mediante el Decreto Ley N.° 25650 de 1992 y la Ley N.° 29806 de 2011. La contratación de consultores requería documentos específicos, pero se concluye que no existían limitaciones presupuestales o técnicas, ya que los requisitos eran generales. Sin embargo, se promulgó la Ley 29806 para establecer criterios más claros. Estos cambios solo se aplicaron al Gobierno central y a los ministerios, y se dejó a los gobiernos regionales con un amplio margen de discrecionalidad en la contratación bajo el FAG.

Banda (2017), en un estudio a los funcionarios FAG del Gobierno Regional de Arequipa en el periodo 2011-2014, pudo verificar que todos los funcionarios contaban con educación universitaria, y que todos tenían experiencia laboral en proyectos, consultorías o tareas vinculadas a la gestión pública. En promedio, tenían una experiencia previa de cuatro años antes de asumir su cargo. Estos funcionarios recibieron remuneraciones superiores a las de funcionarios de gobiernos regionales similares. La mitad de ellos disfrutó de estabilidad laboral, mientras que la otra mitad experimentó rotación. Aunque no se establecieron indicadores de desempeño prioritarios, se determinó que cada funcionario gestionó en promedio seis proyectos de inversión pública, lo que se considera como su principal logro. En su mayoría, los funcionarios FAG no tienen cuestionamientos éticos o judiciales, a excepción de un asesor bajo detención preventiva y dos involucrados en investigaciones como testigos, pero no como imputados.

Si bien es cierto esta modalidad busca equipar a las entidades públicas con profesionales altamente calificados (Ley N° 29806, 2011) y fortalecer los mecanismos institucionales para consolidar políticas públicas, estableciendo normas claras que permitan financiar proyectos de inversión con fondos internacionales o privados (Jáuregui y et al., 2022), se ha difundido una serie de cuestionamientos respecto a la idoneidad de los designados, principalmente porque estos no serían meritocráticos y transparentes (Barboza, 2023) o porque a través de estas designaciones se terminaría pagando favores políticos (Ampudia, 2021). Estos no serían los únicos cuestionamientos, toda vez que la Contraloría sigue investigando este tipo de procesos.

3.3. Empleados de confianza

Para analizar la designación de cargos de confianza, hemos revisado en primer lugar la Ley Marco del Empleo Público, cuya finalidad es:

Establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales

y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas. (Ley N° 28175, 2004, art. 1)

Este mismo marco legal, en su artículo 4, presenta una clasificación conformada por funcionarios públicos, empleados de confianza y servidores públicos. Respecto a los empleados de confianza, los define de la siguiente manera:

El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. (Ley N° 28175, 2004, tít. I, cap. II, art. 4)

En concordancia con ello, la Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales indica que el empleado de confianza “está excluido de las reglas establecidas en el artículo 8 [concurso público] de dicho decreto legislativo. Este personal solo puede ser contratado para ocupar una plaza orgánica contenida en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP de la entidad” (Ley N° 29849, 2012). De ello podemos entender que, si bien es cierto que no sigue un proceso de concurso público, mínimamente debe cumplir con el perfil del puesto a ocupar, según el CAP, lo que concuerda con la conclusión 3.4 del Informe Técnico N° 886-2018-SERVIR/GPGSC.

En esa línea podemos entender que los empleados de confianza no siempre ocupan un cargo de dirección o gerencia; igualmente pueden desempeñarse como asesores u otro cargo cercano a los funcionarios que los designan: “su calidad de confianza debe estar consignada expresamente en un documento normativo y pueden ser designados y removidos libremente por el titular de la entidad” (Valdivia, 2012).

Al respecto, el Reglamento del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Carrera Administrativa (Decreto Supremo N° 005-90-PCM, 1990) establece: “La confianza para los funcionarios no es calificativo del cargo sino atribuible a la persona por designar, tomando en consideración su idoneidad basada en su versación o experiencia para desempeñar las funciones del respectivo cargo” (art. 11).

Además, establece los siguientes criterios para determinar la situación de confianza:

- El desempeño de funciones de jerarquía en relación inmediata con el más alto nivel de la entidad.
- El desempeño de funciones de apoyo directo o asesoría a funcionarios del más alto nivel.
- El desempeño de funciones que tienen acción directa sobre aspectos estratégicos declarados con anterioridad que afectan los servicios públicos o el funcionamiento global de la entidad pública (Decreto Supremo N° 005-90-PCM, 1990, art. 12)

De estos criterios se desprende que los cargos directivos bajo situación de confianza están ligados a funciones estratégicas de la entidad, por consiguiente, son determinantes en la eficiencia de la gestión pública, concordante con el artículo 77, del Decreto Supremo N° 005-90-PCM, que establece: “La designación consiste en el desempeño de un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma o diferente entidad”.

En base a lo descrito y revisado sobre las normas vigentes para la designación de cargos directivos de confianza, podemos concluir que dichos cargos tienen un alto riesgo en su designación y durante el ejercicio del cargo, toda vez que al no seguir un proceso riguroso para su selección no se puede garantizar su calificación y aptitud para el puesto. No están sujetos a un proceso meritocrático y son exceptuados de un proceso de concurso público; adicionalmente, estarían limitados de recibir capacitación por parte de la entidad, lo cual no contribuye a un eficiente desempeño.

Últimamente se vienen implementando mecanismos de control para la designación de funcionarios y cargos de confianza de libre designación y remoción, es así que la Ley N° 31419, de 2022, busca “establecer los requisitos mínimos y los impedimentos para el acceso a los cargos de funcionarios y directivos públicos de libre designación y remoción, con el fin de garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de su función” (art. 1). Por ejemplo, en su artículo 5, referido a los organismos públicos del Poder Ejecutivo, señala: “contar con formación superior completa, con siete años de experiencia general y cuatro años de experiencia específica en puestos o cargos de directivo o de nivel jerárquico similar en el sector público o privado, pudiendo ser estos partes de los siete años de experiencia general”. De igual manera, se establecen requisitos mínimos del perfil para otros tipos de organización y niveles organizativos, cuyo detalle se amplía en el reglamento de la ley, lo que significa un avance significativo para conseguir la idoneidad, no así para garantizar la competitividad.

En relación a la aplicación de la Ley N° 31419, Huangal (2022) concluye que esta busca que quienes ocupan cargos directivos en el Estado sean los más idóneos, con experiencia en la materia; sin embargo, resalta que:

es importante generar una cultura administrativa sobre la designación de directivos públicos, porque son quienes tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones, [para que] estas sean las más acertadas, haciendo uso adecuado de los recursos asignados al estado (...), si tenemos mejores servidores civiles, entonces tendremos mejores servicios públicos para las personas (p. 59).

De nuestra parte, consideramos que este avance debe ser evaluado en términos de resultados en la gestión mediante indicadores de gestión, entre ellas, la de ejecución presupuestaria e índice de desarrollo humano (IDH); de lo contrario, disposiciones como las señaladas terminan siendo vacías y no existirá una mejora continua.

En ese contexto, es necesario considerar que todos los regímenes del servicio civil se engloban en la Ley del Servicio Civil. Este sistema administrativo de gestión de recursos humanos abarca los regímenes de carrera y formas de contratación de servicios utilizados en la administración pública, excepto algunos regímenes especiales, en tanto se implemente de manera integral la nueva administración pública. La Ley del Servicio Civil busca “establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado” (Ley N° 30057, art. I). El objetivo del servicio civil es garantizar una administración pública profesional, eficaz y al servicio de la ciudadanía. Para lograr esto, se busca fortalecer los mecanismos institucionales, establecer normas claras y promover una carrera que atraiga y retenga talento humano en el sector público. La implementación de la Ley del Servicio Civil y los esfuerzos de instituciones como SERVIR buscan mejorar la gestión de recursos humanos en la administración pública y promover la profesionalización de los servidores del Estado.

SERVIR es el órgano rector del servicio civil en el Perú y tiene como funciones principales establecer políticas y normas, coordinar procesos de selección y evaluación, brindar asesoramiento, promover la formación y capacitación, velar por los derechos y obligaciones de los servidores públicos, y realizar investigaciones para mejorar la gestión de recursos humanos en el sector público. SERVIR juega un papel fundamental en promover la eficiencia, transparencia y calidad en el servicio civil del país.

Ahora bien, aunque SERVIR tiene un papel importante en la regulación del servicio civil en el Perú, su función se ve limitada cuando la normativa establece que la designación de cargos corresponde a un órgano político. En muchos casos, son los funcionarios políticos quienes toman las decisiones sobre la designación de cargos de confianza y la selección de personal altamente calificado, incluso en los gobiernos regionales. Esta dinámica puede afectar la objetividad y la meritocracia en la selección de personal, ya que las decisiones pueden estar influenciadas por consideraciones políticas y no necesariamente por criterios basados en capacidades y competencias.

4. Evidencias empíricas de la gerencia pública

En la presente investigación se ha buscado encontrar evidencias empíricas que demuestran la influencia entre el perfil de los puestos directivos y los resultados de gestión, logrando revisar tesis de grado y posgrado en diferentes instituciones públicas del Perú que a continuación pasamos a describir.

Iniciamos citando a Chacón (2022), quien estudia las competencias genéricas del directivo público y su influencia en la modernización de la gestión pública en la Dirección Regional de Educación de Tacna, donde realiza consultas mediante encuesta a 46 trabajadores, que le permite llegar entre otras a la siguiente conclusión: “las competencias genéricas del directivo público influyen significativamente en la modernización de la gestión pública” (p. 98). Se debe entender por competencias genéricas aquellas que están asociadas directamente al puesto de directivo público, entre ellas, la articulación con el entorno político, la visión estratégica, la capacidad de gestión y liderazgo. La modernización de la entidad es generada en un 24.4% , según Chacón, por estas competencias, lo que evidencia que la designación de un directivo influye en un 24.4% de los resultados que se espera.

De igual manera, Suárez (2022) estudió las competencias del directivo público y la gestión presupuestaria. Para ello realizó encuestas a 210 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga de Ayacucho, y encontró que la relación que existe entre las competencias del directivo público y la gestión presupuestaria es directa y significativa, lo que también le permite concluir lo siguiente:

Para lograr una gestión presupuestaria con eficiencia, eficacia y efectividad en una universidad pública, es muy importante garantizar que los cargos de Directivos Públicos

sean ocupados por profesionales idóneos, que cuenten con las competencias genéricas y transversales necesarias e indispensables para el cumplimiento de las funciones establecidas para cada cargo (p. 58).

Finalmente, consideramos el estudio realizado por Jara y Cedeño. (2020), quienes buscan evidenciar las buenas prácticas en la gestión y puestos directivos de Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia. Destacan para el caso peruano del Cuerpo de Gerentes Públicos, sin embargo, que “[l]os resultados evidencian una reducida existencia de buenas prácticas, a través de su aproximación con las características que las identifican como efectivas, innovadoras, sostenibles, replicables o adaptables” (p. 42).

De las evidencias empíricas consideradas en esta investigación, se confirma que la designación en los puestos directivos de manera idónea permitirá alcanzar mejores resultados, ya sea en indicadores de gestión administrativa, como en el aspecto de gestión presupuestaria (Suarez, 2022). Esto debe llevarnos a la reflexión e impulsar el desarrollo de los modelos meritocráticos para designar puestos directivos.

5. Discusión

De lo encontrado en nuestro análisis, coincidimos con Arias (2019) en el sentido de que en el Perú se mantienen dos actores principales: la clase política y la función pública profesional. Sobre el primero encontramos que la designación de cargos de confianza tiene preponderancia, con la consecuente fragilidad. Se puede contrastar con el informe de Contraloría que al menos un 35% no acreditaría el perfil del puesto, sin tocar las aptitudes y capacidades que ameritan los cargos de confianza.

Por su parte, la función pública profesional estaría representada por el Cuerpo de Gerentes Públicos y Fondo de Apoyo Gerencial, donde sí existe un proceso meritocrático de selección. Sin embargo, este proceso estaría supeditado al poder político, ya que la decisión de invitar pasa por el funcionario público de turno.

Respecto al Cuerpo de Gerentes Públicos, encontramos que es la modalidad más rigurosa y transparente de calificar competencias y aptitudes para el ejercicio de la gerencia pública. Esto estaría acorde con lo que sostienen Serrano et al. (2020): que se busca adecuar lo desarrollado en la gestión privada a las instituciones públicas. En ese sentido, este sería el modelo a seguir

si queremos alcanzar mayor eficiencia en la gestión pública. Sin embargo, es cuestionable que después de seguir un estricto proceso de selección no se garantiza un puesto ni el ingreso al Régimen Laboral Especial, y los postulantes quedan a la espera de invitación de las entidades a cargo de funcionarios públicos con poder político temporal, lo que debilita la implementación de un sistema de función pública profesional.

De lo encontrado respecto a la designación de cargos de confianza, cuestionamos la dicotomía entre el cargo y la confianza. Para este caso prima la confianza hacia la persona a designar antes que la meritocracia. Como se establece en la Ley de Carrera Administrativa, la confianza para los funcionarios no es calificativo del cargo sino atribuible a la persona por designar, entendiendo que los méritos recaen en la confianza en la persona a designar. Como resultado, gran cantidad de cargos de confianza no pueden acreditar el cumplimiento del perfil del puesto, lo que consecuentemente se refleja en la ineficiencia del Estado.

Las evidencias empíricas, encontradas por Chacón (2022) y Suárez (2022), corroboran lo ya descrito: la mejora de la gestión pública depende de la calidad de los líderes en puestos directivos. No podemos esperar resultados de aquellos que carecen de las competencias directivas necesarias para liderar a un grupo de profesionales altamente capacitados que fueron seleccionados a través de procesos meritocráticos. Por lo tanto, es fundamental reconsiderar cómo designar adecuadamente a los directivos públicos si buscamos obtener resultados tanto a nivel nacional como en cada gobierno.

6. Conclusiones

La designación del directivo público en el Perú está sujeto a dos actores: la clase política, donde prima confianza en la persona antes que la meritocracia, y la función pública profesional, con un riguroso proceso de selección, pero sin garantía de ejercer un puesto para el cual califica. En esta última, se encontraría el cuerpo de gerentes públicos y el personal altamente calificado y financiado con el FAG, en tanto que en la primera se encontrarían los cargos de confianza de libre elección.

Respecto al Cuerpo de Gerentes Públicos concluimos que es un modelo meritocrático, riguroso y transparente, por lo que resulta el más idóneo para la selección de los directivos públicos. Sin embargo, la designación del puesto está sujeta a la decisión política de turno, lo que puede ser una desmotivación para la promoción e institucionalización en el Perú.

La designación de personal altamente calificado con el Fondo de Apoyo Gerencial es un modelo meritocrático. Sin embargo, los cuestionamientos sobre casos de favorecimiento a allegados limitan nuestra calificación como transparente, siendo necesario implementar mecanismos de transparencia y exigencia en los procesos de selección.

La designación de cargo de confianza para ocupar puestos de directivo público, a nuestro entender, es el más frágil, para la colocar puestos directivos idóneos y que su desempeño muestre evidencias, principalmente por la primacía de la confianza antes que la meritocracia, consecuentemente, trae consigo ineficiencia en el aparato estatal.

A medida que el régimen del servicio civil se establezca como el único y principal marco para los empleados de las entidades públicas del Estado, resulta fundamental que los diversos regímenes existentes implementen mecanismos que promuevan la designación de puestos directivos basados en el mérito, la exigencia y la transparencia. Esto es crucial para prevenir la tentación de permitir el acceso de directivos sin méritos, sino al contrario, garantizar que las decisiones en cada entidad pública sean tomadas por personas capacitadas y competentes. De esta manera, se asegura un mejor futuro para el país.

Referencias bibliográficas

- Ampudia Belling, M. ([2021]). *Fondo de Apoyo Gerencial (FAG): Gobierno contrataba a sus allegados a través de fondo administrado por el MEF*. Peruweek.pe. <https://www.peruweek.pe/fondo-de-apoyo-gerencial-fag-gobierno-contrataba-a-sus-allegados-a-traves-de-fondo-administrado-por-el-mef/>
- Arias Mercado, L. A. (2019). La nueva gerencia pública en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(43), 101 - 106. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i43.16960>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio civil peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. <https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (07 de junio de 2018). *Informe Técnico N° 886-2018-SERVIR/GPGSC. Modificación del Manual de Organización y Funciones – MOF*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1369357/Informe%20T%C3%A9cnico%20886-2018-SERVIR-GPGSC.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2019). *Gerentes Públicos Asignados: Actualizado al 18 de octubre de 2019*. <https://www.servir.gob.pe/gerencia-publica/gerentes-publicos/asignados/>

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (5 de agosto de 2021). *Comunicados: Sobre las designaciones en las entidades del Sector Público*. <https://www.servir.gob.pe/comunicado-sobre-las-designaciones-en-entidades-del-sector-publico/>
- Banda Lazarte, G. M. (2017). *Análisis y resultados de la capacidad de los funcionarios públicos remunerados bajo el Fondo de Apoyo Gerencial de la Sede Presidencia del Gobierno Regional de Arequipa, 2011-2014* (Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santa María). <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/6329>
- Barboza Quiroz, K. (7 de mayo de 2023). *Despacho Presidencial: Contraloría detecta deficiencias en norma sobre contratación de consultores FAG*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/dina-boluarte-pedro-castillo-contraloria-despacho-presidencial-contraloria-detecta-deficiencias-en-contratacion-de-consultores-fag-noticia/?ref=ecr>
- Chacón Torres, J. F. (2022). *Competencias genéricas del directivo público y su influencia en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021* (Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna). <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2684>
- Decreto supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa (18 de enero de 1990). http://www3.vivienda.gob.pe/oggrh/Documentos/Personal/DS_005_90_PCM.pdf
- Decreto Supremo N° 030-2009-PCM, Aprueba el Reglamento del Régimen Laboral de los Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo N° 1024. (17 de mayo de 2009). https://storage.servir.gob.pe/gerentes-publicos/normatividad/170_ds_030_regimenzlaboralGP.pdf
- Decreto Legislativo N° 1024, que crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos. (21 de julio de 2008). https://storage.servir.gob.pe/gerentes-publicos/normatividad/080_080_011_DLEG1024.pdf
- Decreto Ley N° 25650, Crean el Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público. (24 de julio de 1992). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/25650.pdf>
- Directiva N° 001-2019-SERVIR/GDGP, Directiva que establece los lineamientos que regulan la selección e incorporación al cuerpo de gerentes públicos. (22 de mayo de 2019). <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2019/Res068-2019-SERVIR-PE.pdf>
- Gómez Díaz de León, C. (2015). Origen y evolución del estudio de la Administración Pública. *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: Evolución, Conceptos y Desafíos* (pp. 1-18). MCGraw-Hill. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/10271>

- Huangal Espinal, W. M. (2022). Alcances de la Ley 31419 que establece disposiciones para garantizar la idoneidad para el acceso y ejercicio de la función pública y su implicancia en la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil. *Lucerna Iuris Et Investigatio*, 1(3), 43 - 60. <https://doi.org/10.15381/lucerna.n3.24331>
- Jara Iñiguez, I., & Cedeño Alcívar, J. (2020). Gestión de la rotación del personal directivo público ¿existen buenas prácticas en la región andina? Análisis de evidencias en Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (19), 42-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8142905>
- Jáuregui, P. K., Alcedo, K. V., Vegal, E. R., Mendoza, L., Najjar, E., & Contreras, R. J. (2022). La cooperación internacional y el fondo de apoyo gerencial FAG en el Estado peruano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2384-2398. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3689
- Martínez Ortiz, J. J. (28 de octubre de 2019). ¡Atención! Servir cuenta con 400 gerentes públicos listos para transformar el Estado. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-atencion-servir-cuenta-400-gerentes-publicos-listos-para-transformar-estado-771218.aspx>
- La Contraloría General de la República (Perú). (28 de junio de 2019). *Identifican más de 2,600 funcionarios que no cumplen con perfil* [Nota de prensa]. <https://www.gob.pe/es/n/497147>
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público. (19 de febrero de 2004). <https://www.gob.pe/es/l/118384>
- Ley N° 29806, Ley que regula la contratación de personal altamente calificado en el sector público y dicta otras disposiciones. (26 de diciembre de 2011). <https://www.gob.pe/es/l/118453>
- Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto legislativo 1057 y otorga derechos laborales. (6 de abril de 2012). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-la-eliminacion-progresiva-del-regimen-espe-ley-n-29849-773613-1/>
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. (4 de julio de 2013). <https://www.gob.pe/es/l/118474>
- Ley N° 31419, Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción. (15 de febrero de 2022). <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-establece-disposiciones-para-garantizar-la-idoneidad-ley-n-31419-2039240-2>
- Serrano Morán, J. A., Rosas Topete, N., & Ávila Verdín, E. G. (2020). La nueva gerencia pública como limitante de la mediación transformativa en México. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanística*, 9(18), 151 - 169. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v9i18.218>

Suárez Lira, M. J. (2022). *Competencias del directivo público y gestión presupuestaria en una universidad pública en la Región Ayacucho 2022* (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/102382>

Valdivia Morón, J. (2012). Los empleados de confianza en la Administración Pública Peruana. *Gestión Pública y Desarrollo*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8224F4A8FA6EA90605257E2F0063620D/\\$FILE/revges_1601.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8224F4A8FA6EA90605257E2F0063620D/$FILE/revges_1601.pdf)