

DESARROLLANDO CAPACIDADES PARA MEJORAR EL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO

Cristian Collins León Vilela y Giovanna Carmona Chávez

RESUMEN

En el año 2016, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil [GRDRSC] de la Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR] en alianza con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades [DIFOCA] desarrollaron el Diagnóstico de Conocimientos [DC] del Sistema Educativo peruano, a fin de promover el desarrollo de capacitación estratégica a partir de las necesidades reales basadas en evidencia, buscando que cada actor asuma el rol que le corresponde. La implementación del DC comprendió la realización de un Censo y una Evaluación de Conocimientos, gracias a los cuales se pudo establecer las características de los colaboradores de las Direcciones Regionales de Educación y de las UGEL, así como identificar las brechas de conocimientos para mejorar su desempeño.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico de conocimiento; capacidades; sistema educativo; servidores civiles; censo de los operadores; mapeo de puestos; evaluación de operadores.

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN. 2. OBJETIVO DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL MINEDU. 3. HITOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO. 4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO. 4.1. FASE1: CENSO DE LOS OPERADORES Y MAPEO DE PUESTOS. 4.2. FASE 2: EVALUACIÓN DE LOS OPERADORES. 5. IMPLEMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE

CONOCIMIENTOS Y SUS DESAFÍOS. 6. CONCLUSIONES.

1. Introducción

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, a través de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil [GRDRSC] realiza estrategias para el desarrollo de capacidades de los Servidores Civiles del Estado peruano. Una de ellas, tiene como herramienta principal al Diagnóstico de Conocimientos [DC], quien corresponde al Subsistema de Desarrollo y Capacitación, dentro de los siete Sub sistemas que comprende el Sistema Administrativo de Recursos Humanos, y cuyo ámbito de aplicación comprende a las personas que laboran en las entidades públicas del estado peruano en los tres niveles de gobierno, en cada Sistema Administrativo y Funcional.

La implementación de un DC requiere una permanente y fluida coordinación entre la GDCRSC y el ente rector de cada Sistema involucrado. Entre las fases del Diagnóstico de Conocimientos destacan, el Censo y la Evaluación de Conocimientos, los cuales se desarrollan a través de una plataforma virtual que se adapta a las características y necesidades propias de cada sistema. La información generada en cada una de estas fases permite conocer el número y las características de los colaboradores de los Sistemas del Estado, así como identificar las brechas de conocimientos de los servidores que laboran en dichos sistemas.

La Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil

inició el desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos a los Sistemas del Estado peruano el año 2009. La primera experiencia se realizó al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y desde entonces se han implementado proyectos de Desarrollo de Capacidades con los sistemas administrativos y a otros sistemas del Estado.

Cabe señalar, que, si bien los servidores tienen la obligación de participar en el Censo, su participación en la Evaluación de Conocimientos es voluntaria. No obstante, ello, constituye un logro en sí mismo, el hecho de que tres de cada 4 participen de la evaluación, registrándose una tasa de participación promedio de 77%.

Tabla I
Diagnósticos De Conocimientos Realizados (2009 – 2016)

Nº	SISTEMAS DEL ESTADO	Nº CENSADOS
1	Inversión Pública (2009)	3,550
2	Abastecimiento (2010)	3,646
3	Gestión de Recursos Humanos (2013)	8,425
4	Inversión Pública (2013)	4,856
5	Presupuesto Público (2014)	3,985
6	Planeamiento Estratégico (2014)	3,168
7	Modernización de la Gestión Pública (2014)	1,919
8	Abastecimiento (2014)	6,158
9	Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (2015)	5,118
10	Contabilidad (2015)	3,422
11	Ministerio de Educación (2016)	13,838
	Total servidores que participaron en DC a nivel nacional (2009 - 2016)	58,085

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil SERVIR

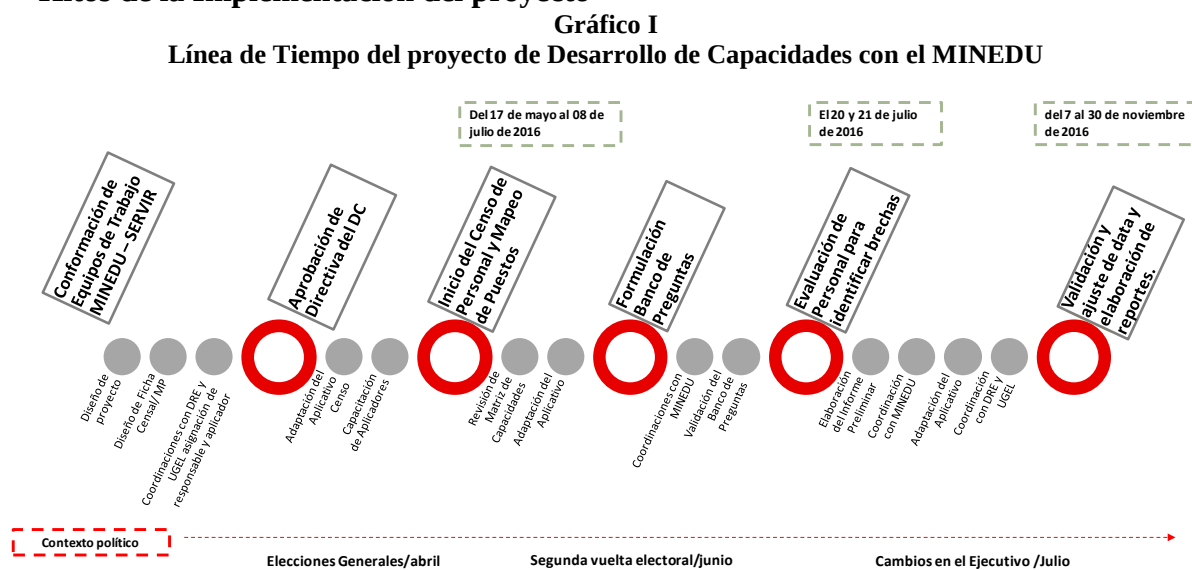
Adicionalmente a lo señalado, la información de los DC buscan promover el desarrollo de capacitación estratégica a partir de las necesidades reales basadas en evidencia, buscando que cada actor asuma el rol que le corresponde: i) SERVIR generando información para incrementar la eficiencia de la toma de decisión ii) las entidades públicas y privadas que brindan servicios de capacitación, que pueden acceder a información sobre cuáles son las reales de la demanda desagregada por departamento, entidad, temas, entre otros iii) los entes rectores, que asumen que su rol no se agota en el desarrollo de instrumentos normativos; sino que supone de manera imprescindible, acciones concretas para que la capacitación logre “desarrollar capacidades” iv) las entidades públicas, para que asignen con mayor eficiencia los recursos del Plan de Desarrollo de las Personas [PDP] acotando las acciones de capacitación a las necesidades reales de sus colaboradores v) los Servidores Civiles, que tienen información real respecto a las brecha de conocimientos necesarias para el desempeño de sus funciones, en base a lo definido por el mismo Ente Rector. Dicho de otro modo, la estrategia busca contribuir con la eficiencia en el uso de los recursos destinados a la capacitación de los servidores públicos.

El presente documento tiene como finalidad relatar el proceso de realización del DC que la GDCRSC realizó en alianza con la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades [DIFOCA] del Ministerio de Educación, el cual logró comprender a las 26 Direcciones Regionales de Educación [DRE] y 220 Unidades de Gestión Educativa Local [UGEL] y la inédita participación de más de 13800 servidores a nivel nacional. Es importante señalar que, dado que el proyecto comprendió el Mapeo de Puestos a nivel nacional, un factor de éxito clave para dicha tarea al interior de SERVIR, fue la participación de la Gerencia de Desarrollo del Sistema del Servicio Civil.

2. Objetivo del Proyecto de Desarrollo de Capacidades del MINEDU

Contar con información relevante del personal de DRE/GRE y UGEL para elaborar propuestas que contribuyan a optimizar la gestión de los recursos humanos e identificar necesidades de capacitación en puestos claves para mejorar el desempeño de los servidores públicos.

3. Hitos de la Implementación del proyecto



Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil SERVIR

4. Metodología del proyecto

El Diagnóstico de Conocimientos a los operadores de las DRE/GRE y UGEL del MINEDU abarcó el proceso de Censo del personal que además de recoger los datos personales y profesionales del personal reunió la información correspondiente al Mapeo de Puestos, y la Evaluación que comprendió al personal de diez puestos priorizados que corresponden a la gestión pedagógica, a la gestión institucional y de administración. Los puestos priorizados para la evaluación son considerados clave para la gestión en las DRE/GRE y UGEL en el marco de la Modernización de la Gestión Educativa, que es una línea de acción prioritaria del sector Educación.

La inclusión del Mapeo de Puestos del personal del MINEDU en el proyecto del Diagnóstico de Conocimientos tuvo como objetivo contribuir con el avance de las

instancias de las DRE y UGEL del MINEDU al proceso de Tránsito a la Ley del Servicio Civil haciendo uso del aplicativo informático que se usa para el Diagnóstico de Conocimientos. Esta ha sido la primera experiencia en la cual se hizo uso de una herramienta tecnológica para el mapeo de puestos, atendiendo a 226 entidades de niveles sub nacionales, de manera simultánea en todo el país.

A continuación, se detallan las Fases del Diagnóstico de Conocimientos al Sistema Educativo Peruano:

4.1. Fase1: Censo de los Personal y Mapeo de Puestos

En esta fase se buscó que además de la caracterización del personal, se realice el mapeo de puestos en todas las DRE o GRE y UGEL, a nivel nacional.

Gráfico II

Proceso del Censo de Personal y Mapeo de Puestos



Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil SERVIR

- **Diseño de la Ficha Censal:** La Ficha sirve para recoger datos generales de los servidores y mapear los puestos existentes en cada entidad. Para la elaboración de la Ficha Censal se trabajó de manera coordinada con profesionales de MINEDU y la Gerencia de Desarrollo de Sistemas de Recursos Humanos GDSRH, quienes fueron los

responsables de asegurar que este instrumento, esté alineado a lo establecido en la normativa de SERVIR para el Mapeo de Puestos. Este instrumento fue validado en las instancias respectivas con personal que labora en las DRE y las UGEL.

- **Adaptación del Aplicativo:** Las Tecnologías de la Información y Comunicación son un elemento clave para la implementación del Diagnóstico, en aras de lograr un mayor alcance y de manera más eficiente. En la fase del Censo se requirió el uso del aplicativo del Diagnóstico de Conocimientos para el registro de Aplicadores del Censo y Mapeo de Puestos y el Censo del Personal y Mapeo de Puestos

El equipo realiza un análisis técnico para determinar cuáles son los ajustes que necesita la plataforma para el proyecto, establece cuáles son los plazos de trabajo requeridos y brinda información para proceder con la búsqueda de los proveedores de acuerdo a las necesidades identificadas.

- **Capacitación de los Responsables y Aplicadores del Censo y Mapeo de Puestos:** Se capacitó en el recojo de información y uso del aplicativo a más de 300 responsables y aplicadores del Censo, en el 100% de entidades de todos los departamentos del país; por medio presencial, virtual y telefónico, a cargo de profesionales de las gerencias de SERVIR y del equipo de la DIFOCA MINEDU principalmente. En las localidades sin conexión a internet el aplicador fue capacitado para aplicar la ficha censal de manera manual y luego registrar la información en el aplicativo. Se dotó a los aplicadores del censo de la información y los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.

- **Registro de Aplicadores del Censo y Mapeo de Puestos:** Los responsables del Censo fueron los representantes de las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades y tuvieron la tarea de indicar a los profesionales que asumirían el rol de Aplicador del Censo y Mapeo de

Puestos. Cabe indicar que luego de ser capacitados, los Aplicadores fueron registrados en el Aplicativo del Diagnóstico de Conocimientos para proceder a registrar la información en el módulo del Censo.

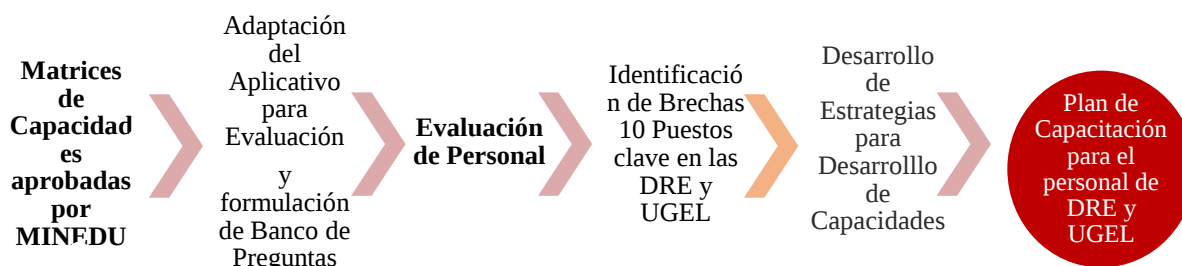
- **Censo y Mapeo de Puestos:** Los aplicadores procedieron con el Censo y Mapeo de Puestos de manera simultánea en todas las DRE o GRE y UGEL, a través de la plataforma virtual. El Censo permitió identificar datos generales y profesionales de los colaboradores, que incluyen datos personales, formación profesional y de especialización, datos sobre experiencia laboral (general y específica). Además, incluye el registro de las funciones que los profesionales realizan en la entidad donde laboran. El recojo de toda esta información permite contar con variables relevantes para establecer y/o elaborar estrategias de capacitación. El mapeo de puestos permitió recoger la información que refleja el estado actual de las DRE o GRE y UGEL en materia de puestos, incluyó información sobre la jerarquía de los puestos y sobre los ingresos del personal según su régimen laboral. Con el mapeo de puestos se consiguió información del número de puestos que existen en cada DRE o GRE y UGEL, el número de personas que prestan sus servicios, la forma de distribución de las personas en las diversas unidades orgánicas y órganos, el número de regímenes laborales que existen, entre otros. Se podrá identificar también si hay puestos con funciones iguales y remuneraciones distintas, si hay puestos desocupados que son asumidos por otros puestos, entre otros aspectos relevantes.

4.2. Fase 2: Evaluación de los Operadores

En esta fase se evaluó a los operadores en DRE y UGEL que se desempeñan en diez

puestos claves para la gestión del servicio educativo.

Gráfico III
Proceso de Evaluación e Identificación de Brechas



Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil SERVIR

- **Diseño de la Matriz de Capacidades:** Esta es una actividad crítica dentro del proyecto. Permite definir los conocimientos y habilidades con las que debe contar un operador, para ejercer bien cada una de las funciones que se realizan, en las DRE o GRE y UGEL. Las Matrices de Capacidades desarrolladas por el MINEDU contienen las cuatro funciones principales (funciones críticas) de cada puesto, las

competencias generales y específicas que se requieren en cada puesto, y se detallan los criterios de desempeño que permiten medir las competencias de los servidores en el ejercicio de sus funciones.

Tabla II
Estructura de la Matriz de Competencias – MINEDU

Puesto 1	Competencia Especifica 1			Competencia Especifica 2		
	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Función General que agrupa las 4 funciones principales del puesto	Criterio de desempeño		Criterio de desempeño	Criterio de desempeño		Criterio de desempeño
		Criterio de desempeño		Criterio de desempeño	Criterio de desempeño	
	Criterio de desempeño	Criterio de desempeño	Criterio de desempeño		Criterio de desempeño	Criterio de desempeño

Fuente: GDCRSC de SERVIR

Los criterios de desempeño responden la pregunta ¿Qué debe saber y

saber hacer el servidor del puesto 1 para realizar bien sus funciones? La respuesta a esta pregunta se constituye en un indicador o varios indicadores de desempeño que están asociados a las competencias requeridas en cada puesto. Los criterios de desempeño se usan para la construcción del banco de preguntas que se usa para evaluar cada puesto y para la futura formulación de logros de aprendizaje de los programas de formación laboral orientados al cierre de brechas y el desarrollo de las capacidades.

La GDCRSC plantea el uso de las matrices de competencias para la definición de los contenidos de los programas de formación laboral para el cierre de brechas. Así también, recomienda que la priorización en el desarrollo de los módulos se haga en función de los resultados del Diagnóstico y de los temas que el ente rector considere estratégicos.

▪ **Adaptación del Aplicativo para la Evaluación:**

Para la fase de la evaluación se requiere el uso de la plataforma virtual para:

- La Evaluación del personal
- El procesamiento y la generación de reportes del Censo y la Evaluación

La adaptación del módulo de Evaluación, del aplicativo del Diagnóstico de Conocimientos implica la definición de las instancias y puestos a evaluar, del algoritmo para la selección de las preguntas de cada evaluación, la duración de la evaluación para cada puesto, así como el diseño de los reportes de resultados, entre otros.

▪ **El Banco de Preguntas:** El banco de preguntas fue elaborado a partir de los criterios de desempeño establecidos en las matrices de capacidades para cada puesto. Es decir que por cada puesto se establecieron funciones principales y competencias, por cada competencia se definieron criterios de desempeño y por cada criterio de desempeño se formularon preguntas que permitieron medir el logro de las competencias asociadas al puesto. Las preguntas fueron de conocimientos técnicos normativos (generales y específicos) y de conocimientos aplicados a la resolución de casos; además, estuvieron diferenciadas por los niveles de i) DRE o GRE y ii) UGEL.

▪ **La Evaluación:** La evaluación tuvo como objetivo medir conocimientos y habilidades de los servidores en las DRE o GRE y UGEL, que se desempeñan en diez puestos claves para la gestión del servicio educativo. La evaluación se realizó de manera simultánea en todas las entidades, a través del Aplicativo del Diagnóstico. En esta etapa se evaluó el conocimiento, habilidades y aplicación de las políticas del Sistema Educativo Peruano a los siguientes puestos en las DRE y UGEL: i) Especialista de Planeamiento, ii) Especialista de Presupuesto, iii) Especialista de Abastecimiento, iv) Especialista de Recursos Humanos, v) Director de Administración, vi) Especialista de Racionalización, vii) Especialista en Educación Inicial, viii) Especialista en Educación Primaria, ix) Especialista en Educación Secundaria de Ciencias, y, x) Especialista en Educación Secundaria de Comunicación.

■ **Implementación del Diagnóstico de Conocimientos y sus desafíos:**

- Las características generales del Censo fueron las siguientes:
 - Población censada: 13,838 servidores
 - Número de entidades que participaron: 26 DRE (100%) y 217 (98%) UGEL a nivel nacional
 - Periodo del Censo: del 17 de mayo al 8 de julio de 2016
 - Tipo de información que recogió la ficha censal: Información a nivel nacional, sobre caracterización del personal y de Mapeo de Puestos.
 - 300 responsables y aplicadores del Censo fueron capacitados por medio presencial, virtual y telefónico, a cargo de profesionales de las gerencias de **SERVIR** y del equipo de la **DIFOCA MINEDU**.
 - En las regiones con problemas de conectividad se hizo uso de cartillas censales físicas para recoger la información manualmente. Luego los aplicadores del Censo registraron la información en el aplicativo.
- El punto de partida del proyecto consistió en la definición de la Ficha Censal que incluyó variables del Mapeo de Puestos como la jerarquía de puestos, nivel de ingresos, distribución del personal, régimen laboral, información CAP, condición del personal

(destaque, reasignación o permuta), de acuerdo a lo establecido por SERVIR para el mapeo de puestos. La ficha censal exigió múltiples validaciones y obligó a realizar varios cambios en el Módulo del Censo del Aplicativo del Diagnóstico.

- Los equipos del MINEDU y SERVIR organizaron sesiones de capacitación para los aplicadores del Censo a nivel nacional. En esta tarea participaron profesionales designados tanto de MINEDU como de SERVIR, quienes viajaron a todos los puntos del país para brindar una capacitación, de cuatro horas, en el uso del aplicativo para el Censo y Mapeo de Puestos en las DRE y las UGEL de cada región.
- La GDCRSC en coordinación con el equipo de la DIFOCA estableció un Plan Comunicacional y organizó reuniones periódicas de monitoreo, que permitieron hacer ajustes en la estrategia de comunicación para garantizar la mayor participación posible de los servidores a nivel nacional. Por su parte, la DIFOCA asumió coordinaciones oficiales con las instancias del MINEDU involucradas en este proceso. La comunicación con los participantes del Censo y Mapeo de Puestos y de la Evaluación fue clave durante todo el proceso, y se utilizaron varios canales, entre ellos: mensajes de texto a los teléfonos celulares registrados en el sistema, información del DC MINEDU en la página web de Diagnóstico de Conocimientos, llamadas telefónicas, mensajes de

correo, entrega de dípticos informativos, entre otros.

- Con la información del Mapeo de Puestos el MINEDU tiene información actualizada para impulsar el proceso de Tránsito a la Ley del Servicio Civil. Así mismo, MINEDU podrá determinar propuestas de mejora en la gestión de personal en las DRE o GRE y UGEL.
- El equipo brindó asistencia técnica continua de manera virtual y telefónica a los aplicadores y responsables del Censo; las consultas sobre temas de acceso y uso de la plataforma estuvieron a cargo de SERVIR y las consultas relacionadas a la gestión educativa estuvieron a cargo de la DIFOCA. La GDCRSC gestionó el servicio de atención de consultas que atendió diariamente llamadas y correos electrónicos de consultas con respecto al uso del aplicativo del Diagnóstico de Conocimientos. El equipo de atención de consultas cumplió un rol muy importante para detectar las interrupciones en el proceso y para brindar soporte a los aplicadores del censo durante todo el proyecto.
- En el proyecto con MINEDU, el equipo de la DIFOCA ya contaba con diez Matrices de Capacidades, aprobadas y validadas, este fue un insumo clave para el proyecto especialmente para la formulación del banco de preguntas para la evaluación. Con las Matrices de Capacidades como insumo, se procedió a la contratación de consultores para la formulación del Banco de Preguntas. Las preguntas

fueron elaboradas por tres consultores, expertos del sector educación, con amplia experiencia en gestión pública, gestión institucional y gestión pedagógica.

- Como resultado del análisis de los puestos y de los insumos disponibles se estableció que el banco de preguntas debía cubrir todos los criterios de desempeño, contenidos en las Matrices de Capacidades de cada puesto y según la instancia educativa donde labora el personal (DRE o GRE y UGEL). El tiempo usado para la formulación del banco de preguntas fue de tres meses aproximadamente y luego se procedió con la validación del mismo, para lo cual convocó a expertos temáticos y especialistas de los puestos a evaluar, de diversas instancias del MINEDU.
- Las recomendaciones para la formulación del banco de preguntas comprendieron aspectos como la redacción directa, clara y simple de las preguntas y alternativas; y hacen referencia a situaciones reales. Por cada pregunta se propuso una alternativa correcta y cuatro alternativas incorrectas. La respuesta correcta debía ser única, cierta, clara, evidente e indubitable. El aplicativo tiene la capacidad de ordenar aleatoriamente las preguntas y las alternativas de respuesta, por cada cuestionario.
- Las características generales de la Evaluación fueron las siguientes:

- Población evaluada: 1,764 servidores
 - Nivel de complejidad de la evaluación: Media- Alta
 - Basada en las Matrices de Capacidades de cada puesto aprobadas por MINEDU
 - Número de preguntas por evaluación: En un rango de 63 a 114 preguntas
 - Tipos de Preguntas: Conocimiento técnico normativo 60%, Desarrollo de casos 40%
 - Cuestionarios diferenciados según el puesto (10 puestos) y por instancia (DRE o UGEL)
 - Evaluación simultánea a nivel nacional, en dos fechas, divididos por ámbito geográfico
 - Duración de la evaluación on-line: 3 horas
- Asimismo, del total de servidores que fueron censados, se procedió con la evaluación de aproximadamente 1,800 servidores, que representa el 79% del personal que labora en uno de los diez puestos que MINEDU considera claves para la gestión de las DRE y UGEL.
 - El informe de los resultados de la evaluación fue entregado de manera personalizada a los participantes, para que tengan conocimiento de las áreas de conocimiento que requieren fortalecer para mejorar su desempeño, y fueron entregados al

ente rector al cierre del proyecto para que sea usado como insumo para la planificación de la capacitación. El reporte individual señala en qué criterios de desempeño se requiere el desarrollo de capacidades. El reporte contiene toda la información censal de los evaluados, además de los resultados de la evaluación obtenidos por cada servidor, incluye también el número de preguntas resueltas correctamente, el número de respuestas erradas y el número de preguntas sin contestar.

- Los resultados del Diagnóstico permitieron identificar las brechas de conocimientos y habilidades que deberán ser atendidas por el MINEDU, a través de la definición de estrategias para el desarrollo de capacidades y de la implementación de un Plan de Capacitación, que incluye la coordinación con las Oficinas de Recursos Humanos de las DRE y UGEL donde laboran los operadores. En ese sentido, bajo ningún supuesto, equivalen a los resultados de la evaluación del desempeño que establece la Ley del Servicio Civil.

5. CONCLUSIONES

- El interés creciente de los entes rectores de los Sistemas del Estado para implementar Diagnósticos de Conocimientos con la metodología de SERVIR ha sido relevante en los últimos años, así como la participación mayoritaria de los operadores de dichos Sistemas en las actividades relacionadas tanto al Censo, como a la Evaluación para la identificación de brechas de conocimientos. Esto último es particularmente relevante si consideramos, la desconfianza y temores que sobre evaluación existente.
- Los resultados de los Diagnósticos de Conocimientos implementados por SERVIR permiten conocer las características sociodemográficas de los servidores civiles, identificar las brechas de conocimientos que éstos tienen y desarrollar capacitación estratégica a partir de necesidades reales de cada Sistema y de los colaboradores. En ese sentido, la información resultante del Diagnóstico de Conocimientos constituye un valioso insumo para la gestión del talento de los colaboradores del Sistema educativo del país, así como gestionar capacitación que desarrolle capacidades para un mejor desempeño.
- Los escenarios futuros que se plantean en este contexto son favorables, pero desafiantes. Por un lado, se percibe mayor participación de los servidores y las entidades del Estado en los proyectos de Diagnósticos de Conocimientos lográndose recoger información actualizada para la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, la atención efectiva de las brechas identificadas en el diagnóstico a través de programas de cierre de brechas es un desafío pendiente, que requiere la intervención comprometida de los múltiples actores de la capacitación en el sector público.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Corporación Andina de Fomento. (2015). *Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas*. Bogotá: Autor.
- León, C. (2016). *Gestionando la profesionalización del Servicio Civil a través de un sistema para el Desarrollo de Capacidades*. Presentado en el XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- León, C. (2015). *La Gestión del Rendimiento como herramienta de cambio en el marco del proceso de modernización peruano*. Presentado en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú.
- Longo, F. (2005). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. Presupuesto y Gasto Público*. Instituto de Estudios Fiscales.
- Longo, F. (2009). *Los desafíos de la gobernanza en los sistemas públicos iberoamericanos*. Presentado en el XIV Congreso Internacional del CLAD, Salvador-Bahia, Brasil.
- Pina e Cunha, M. (2004). *Gestión de los recursos humanos*.
- Salgado, E. (2010). *Gerencia del Desempeño*.