



**“PROPUESTAS DE MEJORA AL REGLAMENTO DE  
COMPENSACIONES RESPECTO A LA VALORIZACIÓN DE  
PUESTOS QUE PERMITA EL TRÁNSITO DE LAS ENTIDADES DE  
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AL RÉGIMEN DE LA LEY DEL  
SERVICIO CIVIL”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Sra. Yrene del Rosario Pantoja Ocampo**

**Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes**

**2017**

### **Dedicatoria**

A Dios, quien siempre está presente en cada paso  
que doy.

A mi familia, por todo su amor y apoyo.

A cada uno de los profesores que me ha enseñado  
en esta maestría, en especial a mi asesor José Díaz  
Ísmodes por su paciencia.

Y en especial, a mi mejor amiga Flor Guerrero,  
quien me incentivó y me apoyó con la maestría.

## **Resumen ejecutivo**

La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (LSC), establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. Su artículo 31 señala que la compensación económica que se otorga a los servidores civiles de las entidades públicas es anual y está compuesta de la valorización que solo comprende: principal, ajustada, vacaciones y aguinaldos; adicionalmente, y de acuerdo a situaciones atípicas para el desempeño de un puesto, debido a condiciones de accesibilidad geográfica, por altitud, riesgo de vida, riesgo legal o servicios efectivos en el extranjero, se puede incorporar la valorización priorizada, la cual es aprobada mediante decreto supremo refrendado por el ministro de Economía y Finanzas.

En este contexto, el presente trabajo estudia la problemática del reglamento de compensaciones que no ha permitido que las entidades transiten a la LSC, además de otras restricciones, entre ellas la presupuestal. La investigación analiza la experiencia nacional e internacional respecto al tema de las compensaciones; y recoge, mediante entrevistas en profundidad, las opiniones y recomendaciones de una muestra de expertos en el tema con el objetivo de plantear algunas propuestas de mejoras al reglamento de compensaciones que logre contribuir a consolidar la reforma del Servicio Civil a través del tránsito de las entidades y alcanzar los objetivos establecidos que son implementar los principios de meritocracia, transparencia y carrera mediante la profesionalización de la administración pública, con la finalidad de mejorar los bienes y servicios que se brinda al ciudadano.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Problema y metodología de investigación .....</b>	<b>4</b>
1. Planteamiento del problema .....	4
1.1 De la falta de regulación para determinar los criterios y montos de la valorización priorizada en el Régimen del Servicio Civil. ....	4
1.2 De la no consideración de órganos y unidades orgánicas de los Gobiernos Regionales para identificar la valorización principal y ajustada. ....	5
1.3 De las entidades recientemente incorporadas a la Ley del Servicio Civil por el Tribunal Constitucional (TC) .....	6
2. Preguntas de investigación .....	7
3. Objetivos de la investigación .....	7
3.1 Objetivo general.....	7
3.2 Objetivos específicos.....	7
4. Metodología de investigación .....	8
4.1 Unidades temáticas .....	8
4.2 Categorización.. .....	8
4.3 Formulación de la hipótesis general.....	9
4.4 Secuencia de la investigación.....	9
<b>Capítulo III. Marco referencial bibliográfico .....</b>	<b>11</b>
1. Modelo de sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos.....	11
2. Carta Iberoamericana de la Función Pública .....	14
3. Teoría de las Restricciones.....	16
4. Gobierno post burocrático (Nueva Gestión Pública).....	17
4.1 Una nueva visión de la administración pública .....	19

<b>Capítulo IV. Experiencia nacional e internacional respecto a la implementación de las remuneraciones o compensaciones económicas.....</b>	<b>21</b>
1. Experiencia nacional.....	21
1.1 La política remunerativa del sector Salud.....	21
1.2 La política de remuneraciones del sector Educación.....	23
1.3 Estructura de ingresos del sector Interior y de Defensa Nacional.....	25
2. Experiencia internacional .....	26
2.1 Compensaciones de Colombia .....	26
2.2 Compensaciones de Brasil.....	27
<b>Capítulo V. Trabajo de campo.....</b>	<b>31</b>
1. Acerca de las entrevistas en profundidad.....	31
2. Acerca de los entrevistados .....	31
<b>Capítulo VI. Propuestas de mejora al Reglamento de Compensaciones.....</b>	<b>32</b>
1. Establecimiento de los criterios para la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto .....	32
1.1 Definición y montos para la valorización priorizada: Accesibilidad geográfica y altitud..32	
1.2 Definición y montos para la valorización priorizada: Riesgo de vida .....	33
1.3 Definición y montos para la valorización priorizada: Riesgo legal .....	33
1.4 Definición y montos para la valorización priorizada: servicios efectivos en el extranjero.....	33
2. Establecimiento de mejoras para la implementación de la valorización priorizada. ...	34
2.1 Dotación.....	34
2.2 Financiamiento del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) - Marco normativo.....	34
2.3 Primeras entidades en implementar el régimen del Servicio Civil .....	36
3. De las mejoras a los Gobiernos Regionales .....	37
3.1 De las listas de órganos y unidades orgánicas que establezca la fila de los cuadros anexos del Reglamento de Compensaciones para los Gobiernos Regionales.....	37
3.2 Propuesta para la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL.....	43
3.2.1 Para directivos públicos .....	43
3.2.2 Para servidores civiles de carrera .....	43
3.2.3 Para servidores de actividades complementarias .....	44
3.3 Propuesta para proyectos especiales y órganos descentralizados y/o desconcentrados que sean considerados como Entidad Tipo B .....	45

<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>47</b>
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones.....	48
<b>Bibliografía.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>52</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>69</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Reglamento de Compensaciones para un directivo público .....	5
Tabla 2.	Categorización de la presente investigación.....	9
Tabla 3.	Valorización priorizada del sector Salud.....	23
Tabla 4.	Bonificaciones del sector Interior y de Defensa Nacional .....	26
Tabla 5.	Estructura de primas técnicas en Colombia.....	27
Tabla 6.	Lista de expertos en el tema de compensaciones que han sido entrevistados.....	31
Tabla 7.	Valorización priorizada por accesibilidad geográfica.....	32
Tabla 8.	Valorización priorizada por altitud.....	33
Tabla 9.	Valorización priorizada por riesgo de vida .....	33
Tabla 10.	Remuneración por Categoría del Servicio Diplomático de la República.....	34
Tabla 11.	Valorización priorizada por servicios efectivos en el extranjero.....	34
Tabla 12.	Propuesta de priorización de entidades a implementar la Ley del Servicio Civil.....	36
Tabla 13.	Propuesta de valorización principal.....	43
Tabla 14.	Propuesta de valorización ajustada.....	43
Tabla 15.	Compensación económica mensual.....	43
Tabla 16.	Propuesta de valorización principal.....	43
Tabla 17.	Propuesta de valorización ajustada.....	44
Tabla 18.	Propuesta de valorización principal.....	44
Tabla 19.	Propuesta de valorización ajustada.....	44
Tabla 20.	Escala Remunerativa del Proyectos Especiales del Perú Ex INADE.....	45
Tabla 21.	Para directivos públicos .....	45
Tabla 22.	Compensación económica mensual.....	45
Tabla 23.	Para servidores civiles de carrera.....	46
Tabla 24.	Compensación económica mensual.....	46
Tabla 25.	Para servidores civiles de actividades complementarias (compensación económica mensual).....	46

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos .....	11
Gráfico 2.	Subsistemas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos .....	12
Gráfico 3.	Gestión de la Compensación - Procesos.....	13
Gráfico 4.	Avance y estancamiento en la modernización del Servicio Civil en América Latina.....	13
Gráfico 5.	Evolución de la gestión de la compensación en América Latina 2004-2011/13.....	14
Gráfico 6.	Relación de causalidad - Teoría de las Restricciones .....	17

## Índice de anexos

Anexo 1.	Preguntas para entrevistas a profundidad .....	53
Anexo 2.	Comparativo de las remuneraciones actuales del BCRP y su proyección en el Servicio Civil.....	54
Anexo 3.	De las consideraciones previas para la valorización del puesto.....	55
Anexo 4.	Resultados del trabajo de campo .....	57

## Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación consiste en identificar aquellos aspectos que no han sido regulados en el Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, los cuales no permiten la implementación del Servicio Civil en las entidades del sector público. Ello con el objetivo de proponer mejoras a dicho Reglamento de Compensaciones en el que, a pesar de haber sido modificado a través del Decreto Supremo N° 408-2015-EF, aún quedan algunos vacíos normativos que deben ser mejorados, tales como regular la valorización priorizada, así como incorporar a las entidades (Banco Central de Reserva del Perú -BCRP, La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT, Congreso de la República, entre otros) a consecuencia de la Sentencia del Tribunal Constitucional<sup>1</sup>; además, el Reglamento de Compensaciones no permite identificar la valorización principal y ajustada de ciertos órganos y unidades orgánicas de los Gobiernos Regionales, entre otros aspectos que no han hecho posible que se concrete la implementación de la LSC.

En esa misma línea argumentativa, es necesario realizar la presente investigación, a razón que el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil se encuentra comprendido en el cuarto pilar de la Política de Modernización del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM; además, la gestión eficiente y efectiva del Servicio Civil será la base para una buena gobernanza que contribuirá a que el Perú pueda pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que es una organización internacional que asiste a los Gobiernos para enfrentar los retos económicos, sociales y de gobernabilidad de una economía globalizada.

En ese orden de ideas, es importante mejorar la regulación de las compensaciones económicas en el Servicio Civil, principalmente por la existencia de distintos regímenes laborales regulados por diferentes normas, dando como resultado: a) modalidades de contrataciones temporales, b) dispersión en las remuneraciones, c) incumplimiento del principio de méritos, y d) estructuras de políticas remunerativas diferenciadas. Esta diversidad propicia situaciones de desigualdad e inequidad entre los trabajadores del sector público<sup>2</sup>; sin considerar a las carreras especiales, por ejemplo, las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, Salud y Educación. Es conveniente

---

<sup>1</sup> STC Expedientes N°s 00025-2013-PI/TC, 00003-2014-PI/TC, 00008-2014-PI/TC y 00017-2014-PI/TC.

<sup>2</sup> Coexisten tres grupos que regulan la situación de los servidores públicos con normas y alcances también diferentes: i) Régimen regulado por Decreto Legislativo N° 276, “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público”, ii) Régimen laboral privado que, por diversas disposiciones específicas, se aplica a determinadas entidades públicas y a sus trabajadores, regulado por el Decreto Legislativo N° 728, “Ley de Fomento del Empleo” y iii) Régimen de Contratación de Servicios Administrativos (CAS), regulado por Decreto Legislativo N° 1057 y sus normas modificatorias, los cuales han generado la existencia de puestos que tienen funciones similares, pero las reglas y las remuneraciones son diferentes.

precisar además, que en la actualidad existen más de 500 normas sobre empleo público, más de 100 escalas remunerativas y una planilla pública compuesta por una diversidad de conceptos remunerativos diferentes (más de 400). Esta dispersión normativa ha generado consecuencias negativas siendo las principales:

- a) **Desorden y desigualdad:** Genera una estructura inadecuada donde el pago por conceptos no remunerativos (que no forman parte de la base de cálculo para pensiones o Compensación por Tiempo de Servicios - CTS) puede llegar a ser el 99% del ingreso del servidor público. Uno de estos conceptos no remunerativos es el otorgamiento del incentivo laboral a través de los Comités de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo – CAFAE, que es la principal fuente de ingresos en los trabajadores del Decreto Legislativo N° 276. La dotación presupuestal de este concepto es muy variable dependiendo de cada entidad, lo que genera desorden y desigualdad.
- b) **Pago desigual:** Hay una alta dispersión horizontal en los ingresos de los servidores públicos, lo que supone que se estaría pagando diferentes remuneraciones para desarrollar las mismas funciones, lo que depende de la entidad o sector determinarlos, y no de las características del puesto y el capital humano requerido.
- c) **Bajo incentivo:** Hay una baja dispersión vertical de los ingresos, lo que no incentiva a los servidores públicos a progresar, pues el pago por desarrollar funciones de mayor complejidad y responsabilidad no confieren una retribución proporcional en términos remunerativos, es decir, no se paga por el mérito.

Dentro de este marco, se impulsó la reforma del Servicio Civil, que se encuentra orientada a ordenar y mejorar el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos en el sector público entendido como el esquema que tiene por finalidad favorecer el cumplimiento de los objetivos del Estado, tales como implementar los principios de meritocracia, transparencia y carrera mediante la profesionalización de la administración pública, con la finalidad de mejorar los bienes y servicios que se brindan al ciudadano.

Cabe precisar que esta reforma es progresiva y combina elementos del sistema de puestos y de carrera del Servicio Civil de acuerdo al grupo al que pertenece el servidor público. Esta agrupación se da en: funcionarios, directivos servidores de carrera, servidores de actividades complementarias, incluyendo a los servidores de confianza y organizándolos en familias de puestos para la provisión

de servicios públicos, en relación, funciones, características y propósitos similares, por ejemplo, tenemos familias de puestos las cuales están directamente vinculadas a los procesos requeridos para una finalidad específica de la entidad (determinados servicios públicos). Asimismo, las familias de puestos se dividen en niveles, que implica grados de complejidad y responsabilidad distintas y, por lo tanto, demandarán diferentes niveles de competencias, conocimientos, experiencia, etc.

En este sentido, se espera que esta investigación sirva como un aporte en los esfuerzos que debe realizar el Estado para implementar la Ley del Servicio Civil en su totalidad en las entidades del sector público, pues dicha ley tiene un plazo de 6 años para que se culmine con su implementación, el cual terminaría en junio del 2020, y hasta la fecha no hay progresos sustanciales.

La presente tesis tiene la siguiente estructura: el capítulo I es introductorio; en el capítulo II se enmarca el problema a tratar, las preguntas a resolver y los objetivos generales y específicos del presente trabajo. Adicionalmente, se expone la metodología de investigación. En el capítulo III se revisa la bibliografía pertinente y se delinea el marco conceptual que sirve de base para el análisis de la gestión de la compensación económica, esencialmente basado en un estudio del BID, así como otra documentación relacionada como la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la Teoría de las Restricciones y la Nueva Gestión Pública. En el capítulo IV se mapea la experiencia nacional e internacional sobre la gestión de la compensación económica con la intención de tener un antecedente de cómo se han regulado e implementado a efectos de recoger las mejores prácticas y realizar una propuesta a nuestra realidad nacional. En el capítulo V se muestra el trabajo de campo que consiste en recoger información a especialistas en materias de la gestión de la compensación con el fin de validar las propuestas de solución. En el capítulo VI se desarrollan las propuestas de mejora, que es el objetivo de la investigación, y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo II. Problema y metodología de investigación**

### **1. Planteamiento del problema**

El problema que se plantea en la presente tesis consiste en identificar aquellos aspectos que no han sido regulados en el Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, los cuales no permiten la implementación del Servicio Civil en las entidades del sector público<sup>3</sup>. Ello con el objetivo de proponer mejoras a dicho Reglamento de Compensaciones en el que, a pesar de haber sido modificado a través del Decreto Supremo N° 408-2015-EF, aún quedan algunos vacíos normativos que deben ser mejorados y que se describen a continuación.

#### **1.1 De la falta de regulación para determinar los criterios y montos de la valorización priorizada en el Régimen del Servicio Civil**

El artículo 31 de la Ley del Servicio Civil establece que: “Adicionalmente y de acuerdo a situaciones atípicas para el desempeño de un puesto, debido a condiciones de accesibilidad geográfica, por altitud, riesgo de vida, riesgo legal o servicios efectivos en el extranjero, se puede incorporar la valorización priorizada (...)”.

El reglamento de compensaciones, solamente, dispone la forma como se identifica la valorización principal, la valorización ajustada, la entrega económica vacacional y el monto de los aguinaldos, entre otros conceptos, pero no establece los criterios ni los montos para determinar la valorización priorizada.

Por ello, es que resulta necesario desarrollar mejoras al reglamento de compensaciones para la determinación de los criterios y, de ser el caso, los montos de la valorización priorizada para el cálculo de la compensación económica en la LSC, por las razones siguientes:

- Es indispensable, para una aplicación uniforme del Servicio Civil, determinar los criterios y, de ser el caso, los montos de la valorización priorizada para el cálculo de la compensación económica, para aquellos puestos, que presenten situaciones atípicas en el desarrollo de sus funciones o actividades para su correcta valorización.

---

#### <sup>3</sup> **Artículo 1. Ámbito de aplicación**

El régimen del Servicio Civil se aplica a las entidades públicas de: a) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos. b) El Poder Legislativo. c) El Poder Judicial. d) Los Gobiernos Regionales. e) Los Gobiernos Locales. f) Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía. g) Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

- Permitirá eliminar la dispersión horizontal, entendida como la existencia de compensaciones diferentes frente a labores de la misma responsabilidad, características y exigencias; remarcando más bien la idea de una dispersión vertical, que implica compensar mejor a quien ocupa cargos o puestos de mayor complejidad, responsabilidad, trascendencia y especialidad.

## 1.2 De la no consideración de órganos y unidades orgánicas de los Gobiernos Regionales para su identificación de la valorización principal y ajustada

El Reglamento de Compensaciones permite identificar las valorizaciones principal y ajustada de los puestos: Directivo Público, Servidores de Carrera y Servidores de Actividades Complementarias para los Gobiernos Regionales, tomando como referencia para el nivel organizacional las áreas identificadas y reconocidas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, tales como: gerencias regionales, direcciones regionales y otras direcciones, gerencias o sub gerencias, tal como se muestra en la siguiente tabla para un directivo público:

**Tabla 1. Reglamento de Compensaciones para un directivo público**

Gobierno Regional									
Nivel Organizacional	Nivel de Reporte	Rango							
		Rango 4		Rango 3		Rango 2		Rango 1	
		Categ. 2	Categ. 1	Categ. 2	Categ. 1	Categ. 2	Categ. 1	Categ. 2	Categ. 1
Gerencias Regionales (*)	Reporta a Funcionario	71.500	63.500	69.000	60.500	66.500	58.000	64.000	55.500
Direcciones Regionales (**) / Órganos Desconcentrados	Reporta a Funcionario / Directivo	69.000	60.500	66.500	58.000	64.000	55.500	62.000	53.500
Otras Direcciones, Gerencias o Sub-Gerencias (***)	Reporta a Directivo	56.500	49.500	54.500	47.500	52.500	45.500	50.500	43.500

(\*) Gerencia Regional de Desarrollo Social; Gerencia Regional de Desarrollo Económico; Gerencia Regional de Infraestructura; Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; y, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente. Según la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

(\*\*) Dirección Regional de Salud; Dirección Regional de educación; Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo; Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones; Dirección Regional de Agricultura; Dirección Regional de Producción; Dirección Regional de Energía y Minas; y, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

(\*\*\*) Solo incluye Gobiernos Regionales

Los montos considerados en este anexo están expresados en Soles y son montos máximos para la valorización principal de la compensación económica.

Fuente: Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 408-2015-EF que modifica al Decreto Supremo N° 138-2014-EF.

Sin embargo, y a modo ilustrativo, se observa la tabla que no se permite identificar por ejemplo a aquellos órganos y unidades orgánicas de asesoramiento y apoyo, siendo imposible establecer qué filas de los cuadros anexos del Reglamento de Compensaciones le corresponde. Además, tampoco

se puede identificar aquellos órganos y unidades orgánicas de los Gobiernos regionales que, independientemente de la denominación que tengan, pero que realizan las mismas funciones o tienen las mismas características, puedan tener una valorización ajustada acorde por su naturaleza organizacional y no por el nivel en que se encuentran, a fin de evitar distorsiones horizontales que en la actualidad existe.

En ese sentido, resulta necesario mapear las estructuras organizacionales de cada gobierno regional a fin de alinear aquellas áreas (órganos, unidades orgánicas, órganos desconcentrados, órganos descentralizados, proyectos, entre otros) con la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, la Ley de Bases de Descentralización y sus respectivos documentos de gestión (Reglamento de Organización y Funciones – ROF y Manual de Operaciones – MAO, de corresponder).

Asimismo, corresponde realizar un tratamiento especializado para todas las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) pertenecientes a los gobiernos regionales, donde tienen montos diferenciados en los 3 grupos ocupacionales del Servicio Civil (directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementaria); así como considerar al responsable de la Oficina de Control Interno (OCI), el cual tiene su escala propia.

Así también, se justificará la necesidad de elaborar cuadros anexos diferenciados, para los proyectos especiales y órganos descentralizados y/o desconcentrados de los gobiernos regionales que sean considerados como Entidad Tipo B; y por último, ver la necesidad de establecer montos para la compensación económica de los obreros (incorporados por Sentencia del Tribunal Constitucional - STC), que según la definición de los cargos, deberían ser considerados como servidores de actividades complementarias y sus remuneraciones deberán oscilar, entre S/ 1,142 (para un artesano, bracero, vigilante, carpintero, soldador, gasfitero, capataz) hasta S/ 3,600 (para operadores de mantenimiento y soporte, maquinista, mecánico de taller).

### **1.3 De las entidades recientemente incorporadas a la Ley del Servicio Civil por el Tribunal Constitucional (TC)**

En las STC recaídas en los Expedientes N° 00025-2013-PI/TC, 00003-2014-PI/TC, 00008-2014-PI/TC y 00017-2014-PI/TC, declaran inconstitucional la exclusión de los servidores civiles del Congreso de la República, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Banco Central de Reserva y de la Contraloría General de la República de la aplicación de la Ley del Servicio Civil, rechazando el argumento de que la norma vulnera el principio de igualdad al excluir a ciertas entidades de sus alcances porque ello

resulta constitucional si está debidamente justificado en la naturaleza y la particularidad de las funciones que desempeñan las entidades excluidas como las Fuerzas Armadas y el Servicio Diplomático, entre otros.

Es por ello que, al incorporar a las citadas entidades y que cada una de ellas tiene una naturaleza organizacional y remunerativa diferente a las demás entidades del sector público regulados en el Reglamento de Compensaciones, es necesario realizar un análisis que permita determinar la viabilidad operativa de su incorporación al nuevo Régimen del Servicio Civil, y, en su defecto, establecer un régimen de excepción para determinar sus compensaciones económicas.

## **2. Preguntas de investigación**

De acuerdo al planteamiento del problema señalado, se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se van a establecer los criterios para la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto?
- ¿Es necesario definir los montos de la valorización priorizada para cada situación atípica?
- ¿Cómo se incorporarían las nuevas entidades recientemente incorporadas a la Ley del Servicio Civil por la Sentencia del Tribunal Constitucional?
- ¿Cómo se establecerá la valorización principal y ajustada para los órganos y unidades orgánicas de los gobiernos regionales?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1 Objetivo general**

Proponer mejoras al Reglamento de Compensaciones basados en el alineamiento normativo-organizacional de las entidades públicas y al proceso de valorización de puestos regulado por SERVIR, con el fin de incentivar y optimizar la implementación del Régimen del Servicio Civil.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Establecer y definir la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto.
- Determinar la necesidad de definir los montos de la valorización priorizada para cada situación atípica.
- Proponer las valorizaciones principales, ajustadas y priorizada de las nuevas entidades incorporadas por el TC.
- Proponer las valorizaciones principales, ajustadas y priorizada para los órganos y unidades orgánicas de los gobiernos regionales no identificados en el Reglamento de Compensaciones.

#### **4. Metodología de investigación**

El enfoque que se utilizará en la presente investigación es el cualitativo, según (Hernández *et al.* 2010: 370) este tipo de estudios «Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación». Asimismo señala que «(...) cada estudio cualitativo es sí por mismo un diseño de investigación», es decir, no existe un procedimiento estandarizado para realizar este tipo de investigaciones, pueden ser similares pero cada estudio es único y se realizan a la medida de las circunstancias o entornos.

En cuanto a la investigación cualitativa (Bunge 1972: 595) enfatiza que la misma se basa en «(...) una teoría fenomenológica (netamente cualitativa, la misma que) [...] suministrará explicaciones subjuntivas [...] explicaciones interpretativas» al fenómeno que se estudia.

Asimismo, señala que: «Los resultados de este tipo de estudios no intentan generalizarse a poblaciones más amplias, sino que se dirigen a la comprensión de vivencias en un entorno específico, cuyos datos emergentes aportan al entendimiento del fenómeno» (Hernández *et al.* 2010: 368).

Por esto, se realizará el análisis documental de la bibliografía recolectada sobre el tema de la gestión de la compensación económica y la experiencia a nivel nacional e internacional, y las entrevistas a profundidad cuyos resultados servirán de base para la elaboración de las propuestas de mejoras al Reglamento de Compensaciones.

##### **4.1 Unidades temáticas**

Las unidades temáticas a desarrollar en la investigación son: a) Definir los criterios para la valorización priorizada, como la determinación de sus montos, en caso de situaciones atípicas; b) Determinar los montos de las entidades recientemente incorporadas a la LSC por el Tribunal Constitucional (TC); c) Definir el mecanismos que los órganos y unidades orgánicas de los Gobiernos Regionales puedan identificar su valorización principal y ajustada en los cuadros-anexos; y d) Determinar la creación de nuevos cuadros anexos en el Reglamento de Compensaciones considerando a las nuevas entidades incorporadas por la sentencia del Tribunal Constitucional.

##### **4.2 Categorización**

A efectos de la presente tesis, se han considerado realizar una construcción de las categorías y subcategorías apriorísticas, conforme se explica en el desarrollo de la investigación:

**Tabla 2. Categorización de la presente investigación**

Ámbito temático	Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría
Valorización de la compensación económica del régimen del Servicio Civil	El Reglamento de Compensaciones no permite a las entidades del sector público identificar en los respectivos cuadros anexos, la valorización principal, ajustada y priorizada a fin de determinar sus compensaciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se van a establecer los criterios para la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto?</li> </ul>	Proponer mejoras al Reglamento de Compensaciones basados en el alineamiento normativo-organizacional de las entidades públicas y al proceso de valorización de puestos regulado por SERVIR, con el fin de incentivar y optimizar la implementación del Régimen del Servicio Civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y definir la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto.</li> </ul>	Definición de situaciones atípicas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es necesario definir los montos de la valorización priorizada para cada situación atípica?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la necesidad de definir los montos de la valorización priorizada para cada situación atípica.</li> </ul>	Determinar montos para cada situación atípica
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se incorporarían las nuevas entidades recientemente incorporadas a la Ley del Servicio Civil por la Sentencia del Tribunal Constitucional?</li> <li>• ¿Cómo se establecerá la valorización principal y ajustada para los órganos y unidades orgánicas de los gobiernos regionales?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer las valorizaciones principales, ajustadas y priorizada de las nuevas entidades incorporadas por el TC.</li> <li>• Proponer las valorizaciones principales, ajustadas y priorizada para los órganos y unidades orgánicas de los gobiernos regionales no identificados en el Reglamento de Compensaciones.</li> </ul>	Criterios y montos para las entidades incorporadas y Gobiernos Regionales

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 4.3 Formulación de la hipótesis general

La hipótesis general de la presente investigación sería la siguiente: Si se definen los criterios para la valorización priorizada y sus montos, los criterios y montos para entidades incorporadas por el TC y para los órganos y unidades orgánicas de los Gobiernos Regionales no establecidos en el Reglamento de Compensaciones, se tendrán los lineamientos que permitan plantear las propuestas de mejora al Reglamento de Compensaciones Económicas a efectos de que se lleve a cabo el tránsito de las entidades al nuevo régimen de la Ley del Servicio Civil.

### 4.4 Secuencia de la investigación

Por lo expuesto, en los puntos anteriores, se muestra la secuencia metodológica que se aplica en la presente investigación:

- **Fase 1: Revisión bibliográfica y análisis documental:** recolección de bibliografía relacionada con la gestión de las compensaciones, la teoría de las restricciones, la nueva gestión pública y la Carta Iberoamericana de la Función Pública, documento que establece un marco general con principios rectores, políticas y mecanismos de gestión que sirva de base para las regulaciones y reformas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de función pública.

Asimismo, se hará un análisis de otras reformas previas en salud y educación (*benchmarking*) y experiencia internacional, específicamente de Colombia y Brasil, permitiendo que los resultados sean los argumentos para realizar la propuesta de mejora al Reglamento de Compensaciones. En cuanto al análisis documentario, Alfonso (1994: 7) señala que «Es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Cuando se establece que el modelo de investigación que se realizará se basará en la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, estamos realizando una investigación documental (...)».

- **Fase 2: Estudio de campo:** con base a la información encontrada en la fase anterior, se elabora una guía de preguntas para las entrevistas a profundidad (ver la lista de preguntas en el anexo 1), para ello, se ha elegido a especialistas en gestión de la compensación y valorización de puestos y teniendo en consideración su disponibilidad (selección de muestra). Algunos de ellos laboran en la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas, dependencia que tiene como competencia la formulación y validación de las compensaciones económicas de la Ley del Servicio Civil. También se realizaron entrevistas a otros consultores expertos en el tema. En total se entrevistaron a 9 expertos.

Respecto a la conceptualización de las entrevistas, utilizamos lo señalado por Báez (2006: 212): «(...) las entrevistas (estas) se llevan a cabo con un guion semiestructurado» lo cual garantiza que el recojo de la información es uniforme entre los diferentes informantes que se seleccionan para esta técnica de recojo de información.

Por lo expuesto, y en base al objeto de estudio que es la mejora al Reglamento de Compensaciones y, que desde el año 2014, ninguna entidad ha valorizado los puestos bajo el Régimen del Servicio Civil, se aplica la metodología cualitativa, la cual permite desarrollar la investigación a partir de los datos obtenidos en las entrevistas.

- **Fase 3: Presentación de resultados:** Se presentan los resultados en las entrevistas a los especialistas en gestión de la compensación y valorización de puestos, los que servirán de base para la elaboración de las propuestas de mejoras al reglamento de compensaciones.

### Capítulo III. Marco referencial bibliográfico

En esta sección se presentan, de manera resumida, las principales fuentes bibliográficas tomadas en consideración para el presente trabajo de investigación.

#### 1. Modelo de sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos

Este modelo se basa en la metodología planteada por Francisco Longo (2002) y aprobada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil. En síntesis, la metodología citada permite determinar el grado de avance del Servicio Civil en los países de América Latina.

El modelo teórico aplicado señala que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) su valor estratégico es considerarlo como un modelo integrado, cuyo propósito es: «(...) la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas. Esa búsqueda, naturalmente, no se produce en el vacío, sino que está condicionada en forma permanente por el contexto interno de la organización (estructura, cultura, entre otros factores) y el entorno (marco legal, mercado laboral, etc.)» (Longo 2002: 11), tal como se observa en el siguiente gráfico:

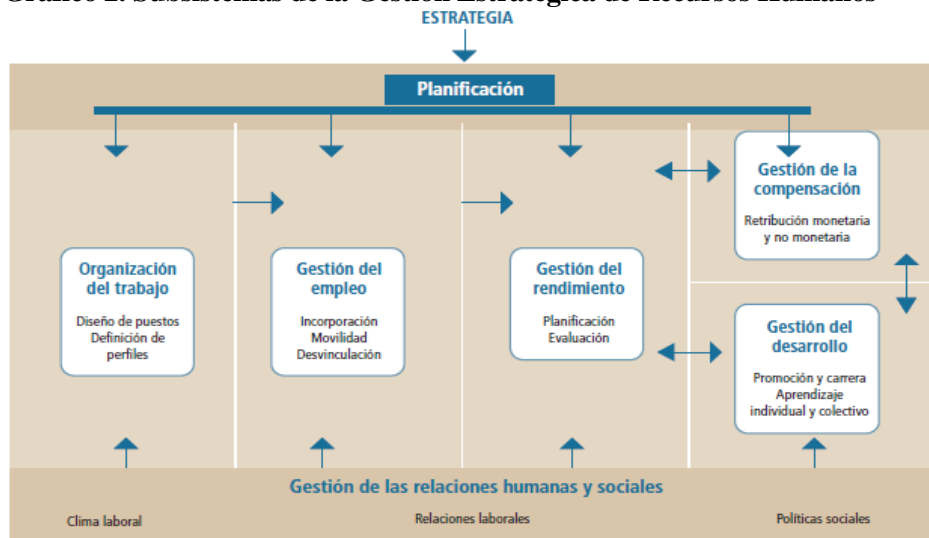
**Gráfico 1. Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos**



Fuente: Longo (2002).

Al respecto, el modelo teórico identifica a los subsistemas de la GRH que se interrelacionan como un conjunto de procesos con el fin de obtener -de manera integral y simplificada- los objetivos de gestión de recursos humanos, derivados y alineados a la estrategia de cada entidad del sector público. Se presenta el gráfico de interrelación de los subsistemas:

**Gráfico 2. Subsistemas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos**



Fuente: Longo (2002)

Dentro de este marco, el modelo teórico propone que la interrelación de los procesos de cada subsistema de la GRH debe tener las siguientes características:

- **Los subsistemas deben operar:** Debe existir un conjunto mínimo de prácticas de los servidores civiles coherentes que permitan deducir racionalmente su existencia y operatividad.
- **Deben producirse las interconexiones necesarias:** Debe existir coordinación entre los subsistemas, los cuales no puedan funcionar de forma aislada.
- **Debe existir coherencia estratégica:** Los procesos y los subsistemas de la GRH deben manifestarse como una sola estrategia de recursos humanos, derivada de la estrategia organizativa, y cohesionados por aquélla, ya que una política o práctica de personal no puede ser juzgada al margen de esta coherencia básica.

De allí, que del subsistema de la Gestión de la Compensación (GC), el modelo teórico lo define como: «(...) incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de estos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo» (Iacoviello 2015: 37).

Asimismo, el modelo teórico propone que la interrelación que debe existir en el sistema de GRH, específicamente, las conexiones del subsistema de la GC son con los subsistemas: a) Organización del Trabajo (debido al diseño de puestos y estructuras salariales) y b) Gestión del Rendimiento (que suministra informaciones para las retribuciones variables ligadas al rendimiento y la aplicación de mecanismos de reconocimiento no monetario). Finalmente, el modelo teórico establece los procesos

misionales de la GC, los cuales deben ser implementados por las entidades del sector público, siendo:

### Gráfico 3. Gestión de la compensación - Procesos

<b>PROCESOS</b>	<b>Diseño de estructuras salariales:</b> alcanzar equidad salarial interna y externa, para lo cual se deben desarrollar los siguientes procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de puestos</li> <li>- Clasificación de puestos por niveles o bandas salariales</li> </ul>
	<b>Beneficios extra - salariales:</b> aplicación de compensaciones no monetarias (p.e. seguros de vida o accidentes, ayudas y préstamos, complementos de pensión , etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ello exige definir políticas que vinculen a aquellas a una estrategia retributiva global.</li> </ul>
	<b>Diseño de mecanismos de evolución:</b> establecer políticas de compensación en dos campos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución global: p.e. Vincular con la inflación prevista.</li> <li>- Evolución individual: p.e. Vincular con la antigüedad o el rendimiento</li> </ul>
	<b>Administración de salarios:</b> implica definir políticas que afectan al grado de centralización/descentralización de las decisiones sobre retribuciones, y al grado de transparencia/opacidad de los salarios
	<b>Reconocimiento no monetario:</b> implica incluir políticas e instrumentos para el reconocimiento de los logros, sin efectos salariales.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil, 2002.

Lo expuesto permite que los niveles de estructura salarial y las políticas remunerativas respondan a un conjunto de prioridades, objetivos estratégicos y; evitar prácticas inerciales o reivindicaciones laborales que se dan en el sector público. Cabe precisar que, el modelo teórico busca la eficacia de las políticas de compensaciones, si estas estimulan el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

La presente investigación toma como base el Informe: «Al servicio del ciudadano, una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13)» del BID (2014), con el fin de realizar un análisis comparativo del subsistema GC de los países de América Latina, de acuerdo a su grado de avance y estancamiento en la modernización del Servicio Civil, como se observa:

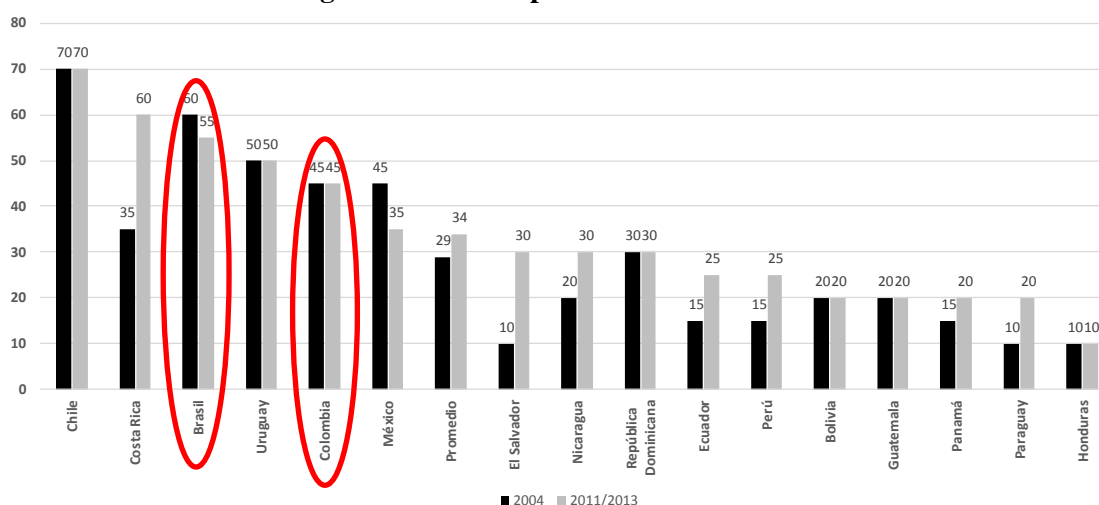
### Gráfico 4. Avance y estancamiento en la modernización del Servicio Civil en América Latina



Fuente: BID (2014).

Con relación al gráfico 4, se puede concluir que , el desafío de los Estados que implementen o están en proceso de implementación del Servicio Civil es moverse de los cuadrantes izquierdos o de bajo impacto (Cuadrante III), a los cuadrantes derechos o de alto impacto (Cuadrante IV); por consiguiente, en la presente investigación se tomarán los casos de Brasil y Colombia – por ser los de mayor representación–, a razón que ambos países han logrado subíndices de desarrollo superiores al promedio (ver el gráfico 5), y tienen un esquema similar a la compensación económica, específicamente valorización priorizada, con el Perú.

**Gráfico 5. Evolución de la gestión de la compensación en América Latina 2004-2011/13**



Fuente: BID (2014).

## 2. Carta Iberoamericana de la Función Pública

Es un acuerdo suscrito en el año 2003 por el Estado peruano, donde se establece los principios de la función pública, cuyos países firmantes se comprometen a implementar con el fin de fortalecer el Servicio Civil.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública dispone de un marco general de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión, llamados a constituir un lenguaje común sobre la función pública a efectos de que sirvan como base de las regulaciones y reformas de los países firmantes.

Con relación a las compensaciones económicas, han señalado: «(...) Todo sistema de gestión del empleo y las personas necesita una estrategia de compensación. Las estructuras salariales y las políticas y prácticas de retribución deberán responder a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria de las organizaciones, y no a meras prácticas inerciales o a medidas de respuesta reactiva frente a reivindicaciones individuales o colectivas o conflictos laborales. Las políticas de retribución intentarán en todo caso estimular en

los servidores públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias. La equidad debe ser el principio rector del diseño de las estructuras retributivas, así como el atributo básico de estas. La equidad de la compensación se manifiesta tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización:

- a) La equidad interna es la cualidad de que goza la estructura retributiva cuando las personas:
- tienen, en general, la percepción de que reciben de la organización compensaciones de todo tipo, acordes con su propia contribución, y
  - perciben que las compensaciones recibidas por los demás empleados son justas, cuando las comparan con las que reciben ellos mismos.
- b) La equidad externa reúne las notas de competitividad y eficiencia salarial:
- Una estructura retributiva es competitiva cuando resulta adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas de las competencias necesarias, en los distintos tipos de puestos que la organización precisa.
  - Una estructura retributiva es eficiente cuando los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún nivel o sector de puestos.

(...)

En el caso de que se establezcan retribuciones variables con el fin de incentivar el rendimiento individual o de grupo, su aplicación deberá vincularse a la definición previa de estándares de resultado o desempeño, ya procedimientos fiables de evaluación, previamente definidos y conocidos por todos los interesados, y administrados con garantías que reduzcan en lo posible los elementos de subjetividad.

Las decisiones relativas a la administración de los salarios deberán adoptarse en general con arreglo a criterios coherentes y basados en el mérito y capacidad de las personas. Los sistemas de función pública deberán incorporar mecanismos que protejan las políticas y prácticas de compensación frente a la arbitrariedad, la búsqueda de rentas o el clientelismo político (...).

En este contexto, la propuesta de mejora al Reglamento de Compensaciones debe tener en cuenta lo recomendado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, considerando el factor de la realidad peruana, con el objeto de promover la competitividad al atraer y retener al servidor público mejor capacitado para garantizar una mejor prestación de los bienes y servicios en favor del ciudadano-cliente; así como, permitir garantizar la permanencia de los mejores directivos y la baja rotación del servidor público más competente para puesto o cargo asignado; así también, permitir

la estabilidad de los especialistas de la línea media de carrera, generando la continuidad y sostenibilidad del quehacer del Estado (valor público).

### **3. Teoría de las Restricciones**

La Teoría de las Restricciones (TR) fue desarrollada, por primera vez, por Eli Goldratt (inicios de 1980), desde entonces ha sido ampliamente aplicada en el sector privado, principalmente la industria, como un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar.

El presente trabajo de investigación busca identificar las causas que no permiten a las entidades del sector público transitar al Servicio Civil, desde la perspectiva de la compensación económica y su instrumentalización aprobada por Decreto Supremo N° 138-2014-EF y su modificatoria, a efectos de mejorar su regulación y permitir que se inicie el tránsito al nuevo régimen laboral unificador.

Dentro de este marco, se identificará las principales restricciones de la GC, partiendo de la estructura de la misma, la cual está conformada por una parte económica y una parte no económica; así como, la determinación de las compensaciones económicas que se da sobre la base de la conformación de una escala para cada familia de puesto y al interior de cada nivel una estructura de bandas remunerativa.

Adicionalmente, se debe partir del análisis de la compensación económica de las condiciones del entorno del sector público peruano, el ordenamiento jurídico que regulan los distintos regímenes laborales generales y especiales y el aspecto presupuestal en la utilización del principio de equilibrio presupuestal y las reglas fiscales. Con base a tales restricciones, es que se plantearán las propuestas de mejora al Reglamento de Compensaciones.

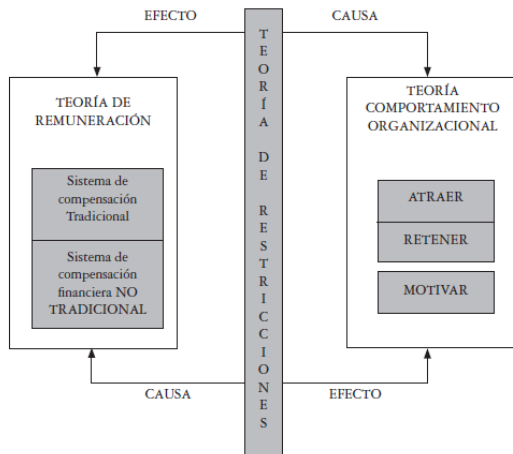
El Servicio Civil tiene por restricciones: i) la consolidación de SERVIR como ente rector del sistema de gestión de recursos humanos; ii) la profesionalización del sector público, correlacionados con los principios de servicio al ciudadano, mérito, transparencia, igualdad y calidad; iii) el establecimiento de condiciones que atraigan y retengan personal de alta calificación en los puestos; y, iv) la implementación de una reforma gradual que implique un ordenamiento normativo y el desarrollo de capacidades para una gestión moderna, considerando las restricciones presupuestales y fiscales.

En efecto, para determinar los criterios de identificación de las restricciones para el Servicio Civil, en especial en la GC, se utilizan los parámetros de conflictos crónicos u álgidos, que servirán de

base para elaborar el entorno actual como diagnóstico inicial de la compensación económica y los escenarios futuros (prospectiva de entornos) como propuesta de solución para mitigar o reducir los conflictos o problemas identificados; para ello, se utilizará como base metodológica la teoría de restricciones.

Específicamente se utilizará lo señalado por García (2006) donde analiza la relación de causalidad entre dos dimensiones estratégicas básicas: Sistemas de Compensación Financiera - Objetivos Básicos de la Compensación Financiera de atraer, retener y motivar al talento humano en las organizaciones, donde el esquema de trabajo es:

**Gráfico 6. Relación de causalidad - Teoría de las Restricciones**



Fuente: Esquema básico de análisis - La compensación financiera: una medida del valor del trabajador (2005) de García Cano, Olga Lucía (2005). Colombia.

Tal como dice García (2006 188): «Debido a su complejidad y al impacto que tiene en la actividad económica, el salario puede considerarse de muchas maneras».

Se plantea entonces revisar las incidencias generales en el actual sistema de compensaciones económicas aprobadas en el Reglamento de Compensaciones a fin de proponer mejoras en concordancia con las restricciones existentes.

#### **4. Gobierno post burocrático (Nueva Gestión Pública)**

El ente rector (SERVIR 2015:18) del sistema administrativo de gestión de recursos humanos ha señalado que: «Históricamente, los países con sistemas de Servicio Civil desarrollados han pasado por tres etapas en sus administraciones públicas: la etapa pre-burocrática caracterizada por relaciones clientelares y de patronazgo, el estadio burocrático (paradigma weberiano) en el que se prioriza el profesionalismo, el mérito y el apego a las normas y, por último, el denominado

paradigma post-burocrático o de nueva gestión pública en el cual se incorporan principios de dirección gerencial, flexibilidad y racionalidad económica...».

Adicionalmente, Manuel Villoría Mendieta en el prólogo del libro “Reformas institucionales: La iniciativa de reforma del Servicio Civil peruano” (2008), indicó que en un contexto histórico pre-burocrático atraviesa el Perú, su administración pública; para ser más precisos, para el grupo de directivos públicos se verifica estas características:

«(...) en una Administración pre-burocrática el empleado público es generalmente reclutado por la autoridad que lo nombra entre las personas afines ideológica y personalmente, es seleccionado por el poder político al que sirve sin controles internos y externos, se busca en él la lealtad firme, y se prefiere a personas conectadas al partido político, y dentro del partido, a la facción del que lo nombra. Esto es posible, en el caso peruano, por la proliferación de cargos de confianza política, como mecanismo para evitar la selección y promoción en base a méritos. La buena evaluación del rendimiento del empleado público está ligada, más que al mérito, a la fidelidad y disciplina para con los responsables políticos de quien depende, incluso más allá de las dependencias formales. Las normas jurídicas no tienen por qué representar un impedimento para la consecución de objetivos políticos. No existe seguridad en el empleo, ni formación reglada, ni carrera definida, ni planificación de recursos humanos, entre otros muchos déficit. Este tipo de Administración se sitúa en sistemas políticos donde el prebendalismo es el rasgo común de los partidos, el Estado de Derecho es débil y la corrupción alta. Este modelo hace difícil la industrialización y el desarrollo» (Villoría Mendieta 2008: Prólogo).

A partir de esta descripción del Estado peruano con relación a su administración pública, es necesario, implementar el Servicio Civil para que se introduzca la Nueva Gestión Pública (paradigma post burocrático) que busca sustituir al modelo burocrático, teniendo por objeto repensar la acción de gobernar, es decir, reinventar el gobierno para hacerlo más funcional tanto en lo teórico como en lo práctico.

Dicho modelo de gestión que esta de la mano con el Servicio Civil a implementarse, busca que las organizaciones del sector público tengan estructuras flexibles, activas, dinámicas y preparadas para enfrentar una sociedad (adaptables al cambio constante) donde la complejidad, la turbulencia, la escasez y la incertidumbre, serán las constantes, es decir, necesitan una Administración Pública que responda a criterios de legalidad, objetividad, eficiencia, eficacia, efectividad, responsabilidad social y con una constante revalidación de su legitimidad.

Las consideraciones enunciadas en los párrafos anteriores, es menester indicar, lo señalado por Prats i Subirats que: «el paradigma post burocrático, recoge una serie de conocimientos y técnicas para el sector público y debe ser entendido como un instrumento que facilite la reflexión, y que incentive las nuevas soluciones universales a los problemas que a diario enfrenta la Gestión Pública» (Prats 2005: 23).

En este sentido se comprende que el Estado peruano debe implementar una estrategia de desarrollo que debe estar acompañada con servidores civiles de calidad, para ello se debe establecer una compensación económica adecuada que permita a las organizaciones del sector público articular sus distintas fuerzas sociales, con la perspectiva de desarrollar las aspiraciones colectivas en una sociedad turbulenta y compleja, guiada con buenos profesionales.

#### **4.1 Una nueva visión de la administración pública**

La Nueva Gestión Pública como una nueva filosofía de gestión y cultura organizacional, tiene por base dos corrientes que son compatibles, pero distintas en sus concepciones para poder interiorizar a la Nueva Gestión Pública.

La primera corriente, busca el restituir la titularidad del poder de los gobernantes sobre la burocracia (Teoría de la Elección Pública). Cabe precisar que William Niskanen en su libro “Representative Government and Bureaucracy” analiza la «confrontación del Gobierno representativo con la burocracia en la lucha por el recurso considerado fundamental para el Estado, las finanzas. A través de esta confrontación se pretende demostrar por qué los burócratas tienen la capacidad de perseguir sus propios intereses y no el interés público en su relación con los representantes electos, quienes poseen solo algunas capacidades mínimas para dirigir a los burócratas. Por consiguiente, la Teoría de la Elección Pública propone hacer una reforma profunda de la administración pública y rescatarla del sometimiento de la burocracia» (Pérez Parra 2004: 37).

La segunda corriente, está constituida por el gerencialismo, que busca llevar la gerencia privada al sector público con el fin de hacer más eficiente y eficaz la acción gubernamental.

Cabe precisar que, ambos enfoques buscan convertir que la administración pública sea una buena prestadora de servicios al ciudadano-cliente<sup>4</sup>. De otro lado, las críticas recibidas por la administración tradicional de las dos doctrinas han sido devastadoras; pero como dice Blanca Olías

---

<sup>4</sup> Blanca Olías de Lima en su libro “La Nueva Gestión Pública” dice a la letra: «A partir de la década de los setenta se despliega en la mayor parte de los países desarrollados una serie de procesos de reformas que tienen como eje central la importancia concedida a los temas de gestión» (2001: 10).

de Lima: «En cuanto al cuerpo teórico, la refutación que efectúa la elección pública a las instituciones y al modelo burocrático de Administraciones más contundente que la del gerencialismo, ya que este último apenas logra despegar de la casuística y los intereses del mundo de los negocios. Las ideas de la elección pública tienen una construcción mucho más sistemática y su reproche a la burocracia tiene intuiciones acertadas que si no constituyen, como pretende, una explicación completa del fenómeno y por ello lo distorsionan, ponen de manifiesto aspectos que son difíciles de ignorar» (Olías de Lima 2001: 10).

Dentro de ese orden de doctrinas, para hacerle frente a la crisis económica y organizacional del sector público peruano, es necesario implementar la Nueva Gestión Pública, la cual va de la mano con el Servicio Civil según Villoría (2008), donde permita la incorporación de nuevos actores profesionales que organice la nueva visión estatal y establezcan políticas públicas formuladas; así como, tener entidades del sector público dinámicas, activas, flexibles y adaptables al cambio constante, las mismas que promuevan la participación activa, tanto de sus recursos humanos, como de los ciudadanos-clientes que reciben el servicio.

Por lo expuesto, se debe mejorar el Reglamento de Compensaciones, a fin que los ingresos y beneficios que la entidad del sector público destine al servidor civil, para retribuir por la prestación de sus servicios, permita captar, mantener y desarrollar un cuerpo de servidores civiles efectivo que contribuya con el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Estado peruano.

## **Capítulo IV. Experiencia nacional e internacional respecto a la implementación de las remuneraciones o compensaciones económicas**

### **1. Experiencia nacional**

El Poder Ejecutivo ha implementado modelos de valorización priorizada, por ejemplo en la política remunerativa del sector Salud, y si bien en los sectores de Educación, Defensa e Interior no han utilizado modelos de valorización priorizada han desarrollado conceptos como riesgo de vida, altitud, demografía, entre otros.

La conceptualización de las valorizaciones sea principal, ajustada o priorizada tanto para el Servicio Civil como de las carreras especiales, responde a criterios universales, tales como: (i) acompañar y enmarcarse en las reformas sectoriales necesarias; (ii) mejorar los sueldos para hacer competitiva la atracción de talento; (iii) incorporar líneas de carrera donde la movilidad se define sobre la base de evaluaciones y meritocracia; (iv) eliminar las desigualdades al interior de cada carrera; y, (v) realizar las reformas con una programación multianual considerando la sostenibilidad fiscal.

#### **1.1 La política remunerativa del sector Salud**

Las remuneraciones del personal de la salud, se regían por una serie de normas con una diversidad de conceptos remunerativos generando desorden en las planillas compuestas de bonificaciones -con diferentes montos en los componentes fijos y variables de la remuneración de acuerdo al tipo de personal- para los servidores médicos, profesionales de la salud y personal asistencial técnico, horarios de la jornada de trabajo, retribuciones por guardias, entre otros.

En este contexto, es que se implementó una política integral de compensaciones y entregas económicas para el personal de la salud como parte del proceso de fortalecimiento y modernización del Sistema Nacional de Salud con el fin de contribuir a mejorar el desempeño del personal de este sector, reflejándose en la calidad y oportunidad del servicio que demanda la población, pues, en nuestro país existe una diversidad social, cultural, geográfica con perfiles epidemiológicos demográficos diferentes, que hacen que abordar los problemas de salud requiere de políticas de desarrollo y remuneración, de recursos humanos con estrategias diferenciadas, de modo que se logre atender de manera eficiente a la población y teniendo en consideración las condiciones, exigencias y riesgos a los cuales está expuesto el personal que trabaja en el sector Salud.

En el Título II, del Decreto Legislativo N° 1153, Decreto Legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del Estado, regula las

compensaciones y entregas económicas, en una lógica que distingue, por un lado, los ingresos que la entidad destina al personal de la salud para retribuir, de modo general, la prestación de sus servicios de acuerdo al puesto que ocupa y; por otro lado, los ingresos dinerarios destinados a cubrir aspectos específicos que se asigna al puesto o a la persona debido a situaciones excepcionales y particulares relacionadas con el desempeño o situaciones especiales del personal de la salud, en la prestación de sus servicios efectivos.

La política de remuneraciones establece la valorización diferenciada que compone la compensación económica que se otorga al personal de la salud, siendo:

- a) **Valorización principal.-** Es el ingreso económico como concepto único que se otorga mensualmente con carácter permanente.
- b) **Valorización ajustada.-** Otorgada al puesto, que sea ocupado por personal de la salud, en razón de la entidad a través de determinadas bonificaciones que son excluyentes entre sí.
- c) **Valorización priorizada.-** Se asigna al puesto, de acuerdo a situaciones excepcionales y particulares relacionadas con el desempeño en el puesto por períodos mayores a un (1) mes. Esta modalidad de compensación se restringirá al tiempo que permanezcan las condiciones de su asignación.

De este modo, la valorización priorizada se orienta a compensar a determinados puestos en función a situaciones especiales o excepcionales y de tiempo (en tanto dure la situación); como es el caso de la valorización por prestar servicios en zona alejada o de frontera, en zona de emergencia, por atención primaria de salud, por atención especializada, entre otros.

Por esto, la valorización principal es común a todos los profesionales de la salud como retribución a la prestación de sus servicios efectivos, al ser otorgado de modo frecuente o permanente y como concepto único, con lo que se evidencia su carácter general, a diferencia de la valorización ajustada y priorizada que, obedecen a la presencia de características específicas para hacerse efectivo y que se distingue del carácter permanente propia de la valorización principal.

Con relación a la valorización ajustada se otorga al puesto en razón de la entidad, trátase por responsabilidad jefatural de departamento o servicio, en establecimientos de salud de niveles de atención II y III; I-3 y I-4, microrredes o redes, según corresponda, del Ministerio de Salud o Gobiernos Regionales, o el establecimiento que haga sus veces en las otras entidades comprendidas en el ámbito de aplicación del Decreto Legislativo N° 1153, o al puesto especializado o de

dedicación exclusiva vinculado al servicio de salud pública ocupado por un profesional de la salud en el INS, DIGEMID o DIGESA, que realiza actividades administrativas, de investigación o producción, y que no realiza atención individual de salud.

Finalmente, con relación a la valorización priorizada, el cual tiene un carácter mucho más restringido que la valorización anterior en cuanto a situación y tiempo, se asigna al puesto de acuerdo a situaciones excepcionales y particulares, relacionadas con el desempeño en el puesto del personal de la salud por períodos mayores a un mes, por tiempo restringido a la permanencia de las condiciones para su asignación.

Son consideradas dentro de esta modalidad los puestos que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Valorización priorizada del sector Salud**

<b>a) Zona Alejada o de Frontera.-</b>	Entrega económica que se asigna al puesto señalado por el Ministerio de Salud, que se encuentre ubicado en zona alejada o zona de frontera.
<b>b) Zona de Emergencia.-</b>	Entrega económica que se asigna al puesto ubicado en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), en tanto se mantenga dicha calidad de acuerdo a la normatividad vigente; así como a los puestos ubicados en las zonas declaradas en emergencia por circunstancias similares a las del VRAEM.
<b>c) Atención Primaria de Salud.-</b>	Entrega económica que se asigna al puesto de establecimientos de salud del I nivel de atención categoría I-1 al I-4 del Ministerio de Salud o Gobiernos Regionales, o el establecimiento que haga sus veces en las otras entidades comprendidas en el ámbito de aplicación del presente Decreto Legislativo, destinada a realizar intervenciones de atención primaria de salud a las familias y comunidades, debiendo cumplir adicionalmente con el perfil previamente determinado.
<b>d) Atención Especializada.-</b>	d.1) Entrega económica que se asigna al puesto en servicio especializado en los establecimientos estratégicos de salud del I nivel categoría I-4 hasta el II nivel, del Ministerio de Salud o Gobiernos Regionales, o el establecimiento que haga sus veces en las otras entidades comprendidas en el ámbito de aplicación del presente Decreto Legislativo, definidos como estratégicos por el Ministerio de Salud, debiendo cumplir adicionalmente con el perfil previamente determinado.  d.2) Entrega económica que se asigna al puesto en servicio especializado en Hospitales e Institutos Especializados del II nivel y III nivel del Ministerio de Salud o Gobiernos Regionales, o el establecimiento que haga sus veces en las otras entidades comprendidas en el ámbito de aplicación del presente Decreto Legislativo, y en los Organismos Públicos que realicen labor especializada, debiendo cumplir adicionalmente con el perfil previamente determinado.
<b>e) Atención en Servicios Críticos.-</b>	Es la entrega económica que se asigna al puesto por la atención en servicios críticos hospitalarios como: Emergencia, Unidad de Cuidados Intensivos, Unidad de Cuidados Intermedios y Unidad de Quemados.
<b>f) Atención Específica de Soporte.-</b>	Entrega económica que se asigna al puesto vinculado a realizar, apoyar y cumplir con actividades y tareas en los servicios de salud, referidas a los procesos de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud del individuo, familia y comunidad; ocupado por un personal de la salud técnico o auxiliar asistencial de la salud, en establecimientos de salud del I, II y III nivel de atención del Ministerio de Salud, sus organismos públicos o Gobiernos Regionales o el establecimiento que haga sus veces en las otras entidades comprendidas en el ámbito de aplicación del presente Decreto Legislativo.

Fuente: Numeral 8.3 del artículo 8 del Decreto Legislativo N° 1153.

## 1.2 La política de remuneraciones del sector Educación

En el sector Educación, mediante la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, se unificó en un solo régimen laboral a los profesores del Magisterio Nacional, estableciendo su ubicación hasta en ocho escalas magisteriales; siendo su objetivo mejorar la calidad educativa y mejorar las

condiciones laborales de los profesores, con un tratamiento económico sustancial, sobre la base de la profesionalización de la carrera.

Antes de la entrada en vigencia de la citada ley, existían dos regímenes laborales de los profesores de la carrera pública, tal como:

- a) El régimen regulado en la Ley N° 24029, Ley del Profesorado, publicada el 15 de diciembre de 1984. En dicho régimen laboral especial, la carrera magisterial estaba compuesta por cinco niveles.
- b) El régimen regulado en la Ley N° 29062, Ley de la Carrera Pública Magisterial, publicada el 12 de julio de 2007, se encontraba vigente (en paralelo) con la Ley del Profesorado y estaba estructurada por cinco niveles, diferenciándose con el régimen precitado en el párrafo anterior, por los años de servicios requeridos para el ascenso de nivel y la existencia de una evaluación para su ingreso.

Si bien en la política remunerativa del sector Educación no se encuentra normada la valorización priorizada propiamente dicha, se otorgan una serie de asignaciones específicas que cumplen la función de incrementar los ingresos de aquellos servidores en situaciones atípicas como cargos de responsabilidad, ubicación de la entidad educativa, así como sus características.

Al respecto, cabe indicar que, el artículo 56 de la Ley N° 29944 señala que el profesor percibe una remuneración íntegra mensual (RIM) según la escala magisterial a la que pertenezca y a su jornada de trabajo.

La RIM comprende:

- Las horas de docencia en el aula.
- Preparación de clases y evaluación.
- Actividades extracurriculares complementarias.
- Trabajo con las familias y la comunidad.
- Apoyo al desarrollo de la institución educativa.

Adicionalmente a la RIM, el docente puede percibir asignaciones temporales por otros conceptos:

- Ejercicio de cargos de responsabilidad en las diferentes áreas de desempeño: directivos, especialistas, capacitados y jerárquicos.
- Ubicación de la institución educativa: ámbito rural y de frontera.
- Característica de la institución educativa: unidocente, multigrado o bilingüe.

El literal b) del artículo 124 del Reglamento de la Ley N° 29944, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2013-ED, establece que las asignaciones temporales son reconocimientos económicos que se otorgan al profesor por el ejercicio de la función bajo ciertas condiciones particulares y/o asumir cargos o funciones de mayor responsabilidad, las mismas que son percibidas siempre y cuando desarrolle su labor de manera efectiva bajo dichas condiciones; asimismo, se señala que los criterios técnicos y montos de las asignaciones temporales son determinados mediante decreto supremo.

Con relación a la asignación temporal por ubicación de la institución educativa, la Octava Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley N° 29944 dispone que los profesores que laboren en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) percibirán una asignación especial, cuya vigencia, periodicidad y monto serán fijados por el Poder Ejecutivo a propuesta del Ministerio de Educación, concordante con la Novena Disposición Complementaria Final de su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2013-ED.

Mediante el Decreto Supremo N° 014-2014-EF, publicado el 14 de enero del 2014, se establece la vigencia, características, criterios y montos de las Asignaciones por Tipo y Ubicación de Institución Educativa, así como de la Asignación Especial por labores en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) en el marco de la Ley N° 29944.

### **1.3 Estructura de ingresos del sector Interior y de Defensa Nacional**

La reforma de las remuneraciones del personal de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú se llevó a cabo con la publicación del Decreto Legislativo N° 1132, Decreto Legislativo que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú, el cual establece una reforma integral que tiene como marco los principios de transparencia, razonabilidad, equidad, racionalidad, formalidad y la integridad, con una nueva escala de ingresos que tiene en cuenta el alto riesgo en el desarrollo de sus labores, el trabajo efectivo y la responsabilidad de sus funciones.

Al igual que en el sector Educación, no hay una valorización priorizada, pero sí se ha previsto la entrega de bonificaciones que tienen como fin el reconocimiento a la naturaleza de la función, y así incrementar el ingreso disponible del efectivo que labora en este sector. Así tenemos:

**Tabla 4. Bonificaciones del sector Interior y de Defensa Nacional**

<b>a) Bonificación por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad</b>	Que por designación administrativa, desempeña un cargo de dirección o confianza que implique responsabilidad dentro de la estructura organizativa funcional de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, así como de los Ministerios de Defensa y del Interior.
<b>b) Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo</b>	Por las características de la labor que desarrolla cotidianamente en forma real y efectiva, en apoyo de la gestión administrativa de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, así como de los Ministerios de Defensa y del Interior.
<b>c) Bonificación por Alto Riesgo a la Vida</b>	Para el personal que desarrolla, en forma real y efectiva, una labor por la que está expuesto a sufrir diversas contingencias que puedan afectar su vida y/o salud.

Fuente: Artículo 8 del Decreto Legislativo N° 1132.

## **2. Experiencia internacional**

### **2.1 Compensaciones de Colombia**

Con la dación de la Ley N° 909 en el año 2004, el cual tiene como base la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP), reguló aspectos tales como: a) la clasificación de los empleos; b) la naturaleza, funciones y conformación de la CNSC; c) las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, las UDP y las comisiones de personal; d) los instrumentos de ordenación del empleo público (planes y plantas de empleo, sistemas de información, entre otros); e) la estructura del empleo público y la introducción de las competencias laborales en su diseño; f) el sistema de ingreso y ascenso; g) la capacitación y evaluación de desempeño; h) el retiro; y la gerencia pública, entre otros.

Con relación al subsistema de Gestión de la Compensación, Strazza (2014: 30) señala que: «La situación salarial del Servicio Civil colombiano puede ser analizada a la luz de un conjunto de aspectos. Uno de ellos es la inequidad en el seno de las entidades. El régimen general de salarios, que define retribuciones unificadas para cada nivel de puestos, es un instrumento de equidad remunerativa que evita lo que se observa en otros países de la región, donde dos trabajadores pertenecientes al mismo grupo pueden no percibir la misma remuneración. Tampoco se dan casos de adicionales salariales por pertenecer a una determinada área interna de una entidad».

Asimismo, es menester indicar que, el Servicio Civil colombiano se identifica diferencias de estructuras salariales entre entidades del sector público, tal como señala Strazza (2014: 30) «ya no por saltos en el salario base sino por diferencias en las primas técnicas que los organismos utilizan para atraer y retener personal calificado. El problema radica en que esas diferencias no se desprenden de un criterio estratégico que señale cuáles son las instituciones y/o grupos de puestos a los que se aplican de modo diferencial el sistema de primas».

Con relación al sistema de primas, la Guía de prima técnica de empleados públicos<sup>5</sup>, elaborada por el DAFP, define que la prima técnica: «Es un reconocimiento económico para atraer o mantener al servicio del Estado a servidores o empleados altamente calificados que se requieran para el desempeño de cargos cuyas funciones demanden la aplicación de conocimientos técnicos o científicos especializados o la relación de labores de dirección o de especial responsabilidad, de acuerdo con las necesidades específicas de cada organismo. Así mismo, es un reconocimiento al óptimo desempeño en el cargo» (DAFP 2015: 9).

Cabe resaltar que la prima técnica se otorgada de acuerdo a los siguientes criterios:

**Tabla 5. Estructura de primas técnicas en Colombia**

Tipo de prima	Características		
<b>Por Formación Avanzada y Experiencia Altamente Calificada</b>	Empleados que desempeñen cargos del Nivel Directivo, Jefes de Oficina Asesora y los de Asesor adscrito a despachos del: Ministro, Viceministro, Director de Departamento Administrativo, Subdirector de Departamento Administrativo, Superintendente y Director de Unidad Administrativa Especial o sus equivalentes en los diferentes Órganos y Ramas del Poder Público y que acrediten un título de estudios de formación avanzada y 5 años de experiencia altamente calificada, que se evaluarán según el sistema que adopte cada entidad.	La prima técnica se otorga como un porcentaje de la asignación básica mensual del empleo del cual es titular el beneficiario, porcentaje que corresponde al 50% del valor de la asignación básica mensual.	Se puede incrementar hasta en 20% de acuerdo al siguiente detalle: a) 3% por el título de especialización en áreas directamente relacionadas con sus funciones b) 9% por el título de maestría en áreas directamente relacionadas con sus funciones c) 15% por el título de doctorado, en áreas directamente relacionadas con sus funciones d) 3% por publicaciones en revistas especializadas internacionales de reconocida circulación o libros, en áreas directamente relacionadas con sus funciones e) 2% por publicaciones en revistas nacionales de nivel internacional (ISSN), en áreas directamente relacionadas con sus funciones
<b>Por Evaluación de Desempeño</b>	Empleados que desempeñen cargos del nivel Directivo, Jefes de Oficina Asesora y de Asesor cuyo empleo se encuentre adscrito a los Despachos del: Ministro, Viceministro, Director de Departamento Administrativo, Subdirector de Departamento Administrativo, Superintendente, Director de Establecimiento Público, Director de Agencia Estatal y Director de Unidad Administrativa Especial o sus equivalentes en los diferentes órganos y Ramas del Poder Público, y que obtuvieren un porcentaje correspondiente como mínimo al 90% del total de la última evaluación del desempeño, correspondiente a un periodo no inferior a 3 meses en el ejercicio del cargo en propiedad		
<b>Automática</b>	Es otorgada en atención a las calidades excepcionales que se exigen para el ejercicio de las funciones propias de los empleos de altos funcionarios. Se concede durante el tiempo en que permanezcan en el desempeño de sus cargos.		Tienen derecho a percibir esta prima: a) Jefes de Departamento Administrativo, Viceministros, Subjefes de Departamento Administrativo, Consejeros del Presidente de la República, Secretarios de la Presidencia de la República, Secretario Privado del Presidente de la República, Subsecretario General de la Presidencia de la República, Secretarios Generales de Ministerios y Departamentos Administrativos, Superintendentes, Superintendentes Delegados, Gerentes, Directores o Presidentes de Establecimientos Públicos, Subgerentes, Vicepresidentes o Subdirectores de Establecimientos Públicos, Rectores de Universidad, Vicerrectores o Directores Administrativos de Universidad, Directores Generales de Ministerios y Departamentos Administrativos; b) Director Nacional de Instrucción Criminal; c) Procurador General de la Nación, Viceprocurador General de la Nación, Procurador Auxiliar, Fiscales del Consejo de Estado, Procuradores Delegados y Secretario General de la Procuraduría; d) Contralor General de la República, Contralor Auxiliar, Asistente del Contralor y Secretario General de la Contraloría; e) Registrador Nacional del Estado Civil y Secretario General de la Registraduría.

Fuente: Guía Prima Técnica de empleados públicos. (DAFP 2015).

## 2.2 Compensaciones de Brasil

La República Federal de Brasil aplica dos sistemas de remuneraciones variables que se establecen mediante un salario base, con posibilidad de gratificación, sujeta al desempeño institucional o individual del servidor público y; de corresponder, basándose en la calificación profesional. De otro lado los subsidios que no incluyen componentes variables.

<sup>5</sup> [http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaPrimaTecnicaEmpleadosPublicosV3\\_2015.pdf/9c6c2d75-c67f-4f68-9e1a-81faf9032fdc](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaPrimaTecnicaEmpleadosPublicosV3_2015.pdf/9c6c2d75-c67f-4f68-9e1a-81faf9032fdc)

Desde el año 2003, las políticas en materia salarial se encontraban orientados según Gabardo y Gomes<sup>6</sup> a:

- I. Reestructurar el salario a fin de acortar las brechas entre carreras y poderes del Estado mediante reajustes diferenciados,
- II. Acortar la inequidad al interior de [ciertas] las carreras asociadas a la existencia de adicionales personales mediante la aplicación del sistema de subsidio o parcela única; y,
- III. Ajustes por el incremento del componente variable como estrategia para acotar el impacto fiscal de los aumentos.

Además, Pacheco (2008:171)<sup>7</sup> señala que: «el gobierno impulsó una fuerte política de recomposición salarial por medio de una concesión inicial de un pequeño aumento lineal y con el posterior otorgamiento de incrementos diferenciales. Esto se aplicó, principalmente, a los sectores que recibieron menores reajustes en los años anteriores o que se vieron afectados en mayor medida por la política de recortes salariales»; así como, información o dato histórico, el BEP<sup>8</sup> señala que: «La política de recomposición remunerativa se tradujo en un incremento del 92,5% de la retribución media del personal civil del Poder Ejecutivo desde 2004 hasta 2012».

Sobre las reformas señaladas, Llano (2014: 22-23), señala que: «Las mejoras salariales contribuyeron a mitigar la inequidad interjurisdiccional e interna, aunque aún persisten desigualdades. Históricamente los salarios del Poder Ejecutivo han sido menores al de los otros poderes. Desde 2004 hasta 2012 la remuneración media del Poder Ejecutivo aumentó casi al doble (92,5%), siendo este aumento mayor al de la retribución promedio de los funcionarios legislativos (61%), judicial (52,5%) y del Ministerio Público de la Unión (42,5%). Así, se redujo la brecha salarial entre los tres poderes. Pese a estos aumentos, la disparidad subsiste, ya que el sueldo medio del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público es todavía entre un 67 % y un 77% superior al salario medio percibido por los agentes civiles que se desempeñan en el ámbito del Poder Ejecutivo. Por otra parte, las diferencias retributivas entre carreras dentro del Poder Ejecutivo también se habrían reducido, pero las desigualdades todavía perduran».

---

<sup>6</sup> Gabardo, M. A. y Rodrigues Gomes, A. (2011). “Discussão sobre Motivação de Equipes na Implementação de Métodos Ágeis no Desenvolvimento de Sistemas na Administração Pública Federal. FundaçãoUniversa”. Brasília: Universidade Católica de Brasília (UCB).

<sup>7</sup> Pacheco, R. (2008). “Profesionalización y reforma gerencial en Brasil. Retos de la profesionalización de la función pública”. Caracas: CLAD/AECI/MAP/FIAPP.

<sup>8</sup> Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestao (2004). BEP - Boletim Estadístico de Pessoal Núm. 104 (diciembre). Disponible en [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim\\_estadistico\\_pessoal/2004/Bol104\\_dez2004.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estadistico_pessoal/2004/Bol104_dez2004.pdf).

No obstante, sobre las reformas del BEP, también señala Llano (2014: 23)<sup>9</sup> que: «Los salarios en el sector público superan las remuneraciones del sector privado, y las diferencias son crecientes. En 2002 un trabajador estatutario recibía un 55% más de lo que habría obtenido si realizara las mismas tareas en el ámbito privado, mientras que en 2008 percibiría el doble (101%). En particular, el salario promedio de los cargos de nivel auxiliar y medio del sector público es más elevado que el de puestos equivalentes en el ámbito privado. Las políticas retributivas han favorecido una disminución del abanico salarial. Los aumentos en los niveles iniciales fueron mayores que los incrementos en los niveles más altos de la escala, con lo cual disminuyó la amplitud salarial. Actualmente, las escalas tienden a ser achatadas, existiendo carreras con diferencias que varían desde un 1% hasta un 133% entre el mínimo y el máximo nivel de la escala salarial. Esta evolución de los salarios implica efectos positivos y negativos. Por un lado, la mejora de los Salarios iniciales ha generado incentivos para el ingreso al sector público. Pero, por otro lado, dicha política de recomposición en un marco de persistentes disparidades remunerativas, ha propiciado una alta rotación y, con ello, dificultades para retener funcionarios en las carreras que ofrecen retribuciones menos atractivas. Además, la baja amplitud salarial desalienta el progreso de los empleados a lo largo de la carrera».

Con relación a los directivos, Pacheco dispone que: «Las remuneraciones de los cargos directivos aumentaron un 174% entre 2004 y 2012 y los mayores incrementos se registraron en los niveles más bajos de los cargos DAS. Existen diferencias salariales entre los ocupantes de cargos DAS que son servidores públicos y quienes no lo son. Los directivos que no provienen del ámbito público perciben una remuneración fija en concepto de función comisionada, mientras que los funcionarios públicos reciben su salario original más el 60% de ese concepto, porcentaje que ha ido en aumento desde fines de los años noventa. Consecuentemente, existe una sustancial disparidad salarial entre los ocupantes de cargos DAS que provienen del sector público y quienes no sean servidores públicos». (Llano 2014: 23).

Al respecto, también indica que: «Por otra parte, la Ley 12618/12, reglamentaria 40º de la Constitución, instituye un nuevo régimen previsional para los servidores públicos efectivos, sustitutivo del sistema de paridad integral vigente, a partir del cual se establece un límite máximo para la concesión de jubilaciones y pensiones (equiparado al del sector privado) y se crea un fondo de previsión complementario (Funpresp-Exe) al que los funcionarios adhieren voluntariamente.

---

<sup>9</sup> Marconi (2002). “Diagnóstico do Sistema de Serviço Civil do Governo Federal no Brasil”. Washington, D.C.: BID. Marconi (2005). “Políticas integradas de recursos humanos para o setor público avançado em gestão pública contemporânea”. São Paulo: EgapFundap. Marconi (2010). “A gestão de recursos humanos no governo federal: diagnóstico e proposta”. Digesto Econômico, Vol. 457. Disponible en [http://www.dcomercio.com.br/especiais/outros/digesto/digesto\\_19\\_especial/05.htm](http://www.dcomercio.com.br/especiais/outros/digesto/digesto_19_especial/05.htm).

Este redireccionamiento de la política previsional se orienta a reducir el déficit de la hoja de inactivos en el largo plazo» (Llano 2014: 24).

Respecto a la eficacia de las reformas en el Servicio Civil brasileño, el sistema de parcela única o de subsidio, es decir, sin componentes variables, cuya ejecución tenía límite a las autoridades políticas (Enmienda Constitucional 19 de 1998), según Llano señala que: «se ha extendido progresivamente hasta alcanzar al 25% de las carreras y, con ello, se ha disminuido la cantidad de agentes que recibe gratificaciones asociadas al desempeño. No existe un modelo de remuneración variable uniforme, pero en la mayoría de los casos el incentivo asociado al desempeño institucional representa un 80% de la gratificación variable, y el rendimiento individual un 20%» (Llano 2014: 24).

En ese orden de ideas, el incentivo variable relacionado al desempeño su utilización ha sido como mecanismo de ajuste salarial, a razón que los componentes de incrementos no se computan íntegramente a la pensión o jubilación, minimizando el impacto fiscal de los aumentos remunerativos; y como consecuencia el componente variable por desempeño sobre la remuneración total ha ido en aumento, tal como señala Llano (2014: 24): «representando entre un 50% y un 100% de la retribución. El significativo peso de esta gratificación sobre los haberes ha creado incentivos para reducir las exigencias de las metas asociadas a la gratificación, transformándose en una porción prácticamente fija del salario».

Adicionalmente, el sistema del Servicio Civil para su búsqueda de estimular el desempeño en los servidores públicos ha implementado las gratificaciones técnicas o los complementos salariales por ocupar cargos directivos, el cual representa un porcentaje sobre las remuneraciones de los servidores públicos. Asimismo, de corresponder se aplican gratificaciones asociadas a la calificación.

## Capítulo V. Trabajo de campo

### 1. Acerca de las entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad a una muestra de 9 expertos o especialistas en materia de gestión de la compensación o valorizaciones de puestos, los cuales han sido seleccionados por su cercanía a la problemática del reglamento de compensaciones, por el conocimiento sobre el proceso de implementación de la Ley del Servicio Civil y por estar o haber ocupado puestos en el sector público.

Con relación a la metodología utilizada para las entrevistas, cada experto o especialista recibió por escrito una lista de “preguntas guía” a efectos que puedan reflexionar u analizar de manera anticipada sus opiniones o respuestas materia de investigación. Cabe precisar que, en la mayoría de casos, se pactó sesiones presenciales; no obstante, varios expertos o especialistas desarrollaron respuestas por escrito.

### 2. Acerca de los entrevistados

A continuación, se presenta, la lista de entrevistados y el puesto o cargo en ejercicio relacionado con la materia de análisis:

**Tabla 6. Lista de expertos en el tema de compensaciones que han sido entrevistados**

Experto u Especialista	Cargo o puesto
Jorge Pablo Nicolás Noziglia Chávarri	(Ex) Director General de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - MEF
Rosana Portocarrero Méndez	(Ex) Coordinadora de Equipo de Valorizaciones de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - MEF
Iris Ponce Ruiz	(Ex) Especialista en Valorizaciones de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - MEF
Alfonso Armando Artola Grados	Especialista en Valorizaciones de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - MEF
Delia Robles Godenzi	Especialista en Valorizaciones - de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos - MEF
Aldo Prieto Barreda	Consultor MEF
Johnny Velásquez Zarate	Consultor de BDO Consulting SAC
Víctor Bacigalupo	Consultor de BDO Consulting SAC
Raúl Carrasco Clavijo	Coordinador en SGP-PCM

Fuente: Elaboración propia 2017.

Cabe indicar que, los resultados del relevamiento de información a nivel de campo, se encuentran desarrollados en el anexo 4.

## Capítulo VI. Propuestas de mejora al Reglamento de Compensaciones

Los lineamientos planteados en esta sección se desprenden del análisis de las normas vigentes, la experiencia nacional e internacional en cuanto a las compensaciones y remuneraciones y de las entrevistas en profundidad realizadas a la muestra de expertos. A continuación se describen las propuestas de mejora:

### 1. Establecimiento de los criterios para la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto

#### 1.1 Definición y montos para la valorización priorizada: Accesibilidad geográfica y altitud

La propuesta de investigación propone definir “accesibilidad geográfica y altitud” como:

“El otorgamiento al servidor civil que presta servicios en forma efectiva en un puesto que se encuentre ubicado en una zona rural y/o de frontera que no sea domicilio habitual del servidor, y este deba desplazarse por más de 2 horas diarias; para tal efecto, corresponde a la entidad determinar, mediante informe debidamente sustentado, los puestos y posiciones necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Al respecto, para la determinación de un puesto si cumple con lo establecido con los requisitos señalados precedentemente, se deberá entender como accesibilidad geográfica a la mayor o menor facilidad con la cual ese lugar puede ser alcanzado a partir de uno o varios otros lugares, por uno o varios servidores susceptibles de desplazarse con la ayuda de todos o algunos de los medios de transporte existentes.”

Evidentemente, la propuesta no se refiere solo a la única posibilidad de alcanzar o no un lugar dado, sino que alude también a la peligrosidad del desplazamiento, a la dificultad de acceso, entendida la mayor parte de las veces por la medida de las tensiones espacio-temporales.

De ello que la accesibilidad depende, no solamente de la posición geográfica respectiva de los lugares de origen y de destino, sino también del nivel de servicios ofrecido por el o los sistemas de transporte utilizados para llevar a cabo el desplazamiento. En ese sentido, para la valorización priorizada por accesibilidad geográfica y altitud, se propone los siguientes montos:

**Tabla 7. Valorización priorizada por accesibilidad geográfica**

Grupo de Servidores Civiles	Monto S/
Directivo Público	1 000
Servidores Civiles de Carrera	750
Servidores Civiles de Actividades Complementarias	500

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 8. Valorización priorizada por altitud**

Grupo de Servidores Civiles	Monto S/
Directivo Público	1 000
Servidores Civiles de Carrera	750
Servidores Civiles de Actividades Complementarias	500

Fuente: Elaboración propia 2017.

### **1.2 Definición y montos para la valorización priorizada: Riesgo de vida**

En cuanto a la definición de “Riesgo de Vida”, se propone como:

“Es otorgado al servidor civil que presta servicios en forma efectiva en un puesto que se encuentre ubicado en los Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), en tanto se mantenga dicha calidad de acuerdo a la normatividad vigente; así como en las zonas declaradas en emergencia por circunstancias similares a las del VRAEM, corresponde a la entidad determinar, mediante informe debidamente sustentado, los puestos y posiciones necesarios para el cumplimiento de sus funciones.”

Siendo los montos propuestos los siguientes:

**Tabla 9. Valorización priorizada por riesgo de vida**

Grupo de Servidores Civiles	Monto S/
Directivo Público	1 000
Servidores Civiles de Carrera	750
Servidores Civiles de Actividades Complementarias	500

Fuente: Elaboración propia 2017.

### **1.3 Definición y montos para la valorización priorizada: Riesgo legal**

No existe marco técnico para desarrollar la valorización priorizada por riesgo legal, a razón que se encuentra regulado por SERVIR.

### **1.4 Definición y montos para la valorización priorizada: servicios efectivos en el extranjero**

En cuanto a la definición de “servicios efectivos en el extranjero”, se propone como:

“Es otorgado a aquel servidor que desarrolla sus funciones en otro país, el cual se otorga al puesto siempre que no se trate de comisiones de servicios eventuales.”

En cuanto al monto, se propone que se tome como referencia el monto del Tercer Secretario de conformidad con el Decreto Supremo N° 354-2015-EF.

**Tabla 10. Remuneración por Categoría del Servicio Diplomático de la República**

Categoría del SDR	Compensación mensual S/
Embajador	10 600
Ministro	9 500
Ministro Consejero	8 400
Consejero	7 500
Primer Secretario	6 700
Segundo Secretario	6 000
Tercer Secretario	5 300

Fuente: Decreto Supremo N° 354-2015-EF.

Por ello la propuesta es:

**Tabla 11. Valorización priorizada por servicios efectivos en el extranjero**

Grupo de Servidores Civiles	Monto S/
Directivo Público Servidores Civiles de Carrera Servidores Civiles de Actividades Complementarias	5 300

Fuente: Elaboración propia 2017.

## **2. Establecimiento de mejoras para la implementación de la valorización priorizada**

Frente a lo identificado en las entrevistas, que es la restricción presupuestal para la implementación del Servicio Civil, se proponen las siguientes mejoras:

### **2.1 Dotación**

De una muestra obtenida por los entrevistados del MEF (9 entidades del Gobierno Nacional), se tiene que la proyección de la dotación tiene un crecimiento de 30% a 150% respecto a su presupuesto actual que es el 15% (Partidas de gasto 2.1.1 y 2.3.2.8.1), para ello:

- Se debe analizar la dotación de cada entidad, a fin de determinar su real dimensionamiento, para ello se mejora el procedimiento de identificación de la dotación (ver el anexo 3).
- SERVIR debe realizar el seguimiento a las entidades del sector público en la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos, específicamente en la utilización de los factores: frecuencia, complejidad de la función y consecuencia de error; los cuales permiten identificar los niveles y subniveles de los puestos, a efectos de no permitir sobrevalorizaciones de puestos de cada entidad, y por consiguiente, no generar mayores presupuestos.

### **2.2 Financiamiento del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) - Marco normativo**

El Reglamento de Compensaciones señala que el monto de las compensaciones económicas contenidas en el CPE, en su conjunto, no podrá exceder en más del 15% a la asignación de las

Partidas de Gastos 2.1.1 y 2.3.2.8.1 a la fecha de elaboración del CPE, siendo ello una de las causales que las entidades del sector público tengan limitaciones, para ello se proponen dos alternativas:

**Propuesta 1:**

- Implementar el CPE considerando hasta el 15% adicional del presupuesto asignado (Partidas de gasto 2.1.1 y 2.3.2.8.1) más el porcentaje de la Compensación por Tiempo de Servicio que no se encuentra en las partidas de gasto señaladas.
- Implementar el CPE con la Población Económicamente Activa (PEA) actual.
- Los puestos que no puedan ser concursados quedarán como puestos no presupuestados (previstos), y su implementación se sujeta a la disponibilidad fiscal y; de la activación de los mismos por cese o término del vínculo laboral de los cargos bajo los regímenes 276 y 728, que en sus inicios no transitaron de manera voluntaria.

Con esta propuesta no se efectúan modificaciones al Reglamento de Compensaciones. La entidad tendría, por única vez, a la aprobación del CPE, el 15% de asignación presupuestal (Partidas de gasto 2.1.1 y 2.3.2.8.1) adicional para implementar los puestos del CPE, en tanto los demás puestos se financiarían con el presupuesto de los puestos que van quedando libres del D. Leg. 276, 728 y 1057. La implementación del CPE culminaría entre 5 a 7 años aproximadamente.

**Propuesta 2:**

- Modificar el porcentaje (15%) señalado en el Reglamento de Compensaciones a 25%, a efectos que los servidores del D. Leg. 276 y D. Leg. 1057 perciben 12 remuneraciones mensuales, 2 aguinaldos y solamente los de la carrera pública CTS sobre la base de la remuneración básica; sin embargo, con el Régimen del Servicio Civil pasarían a percibir 14 remuneraciones al año más una adicional por CTS (Ley 30408) igual a una compensación económica.
- Los puestos que no puedan ser financiados, quedarán como previstos, sujetos a disponibilidad presupuestal y; de la activación de los mismos por cese o término del vínculo laboral de los cargos bajo los regímenes 276 y 728, que en sus inicios no transitaron de manera voluntaria.

Adicionalmente, a las propuestas señaladas se debe modificar el artículo 6 del Reglamento de Compensaciones, a fin de precisar que, las partidas presupuestales indicadas en el penúltimo párrafo del artículo citado, no toma en consideración costos que en la actualidad se viene gastando y podría aumentar el presupuesto asignado a las entidades del sector público, siendo:

- a) Las partidas de gastos 2.1.1 y 2.1.3 a fin de considerar dentro del presupuesto, el costo del aporte a Essalud. Cabe precisar, que en la regulación vigente, solo se señala la partida la partida

2.3.2.8.1 que ya considera los aportes a Essalud del régimen del Decreto Legislativo 1057, pero no para los Decreto Legislativo N° 276 y 728.

- b) Asimismo, al costo antes señalado, se debe adicionarse el costo de la CTS al amparo de la Ley 30408, es decir, la partida 2.1.1 no consideran dicho concepto.

Para las entidades del Gobierno nacional y regionales deberán considerar en el presupuesto, los costos que en la actualidad vienen siendo contratados por FAG y PAC.

### 2.3 Primeras entidades en implementar el régimen del servicio civil

Si bien la implementación de alguna de las propuestas a nivel de presupuesto, lo debe realizar el MEF, se recomienda priorizar algunas de las 40 entidades que tienen resolución de inicio<sup>10</sup>, es decir, iniciar el proceso de implementación en entidades del sector público, con menor impacto presupuestal y/o entidades pequeñas (a nivel de PEA). Con ello aseguramos: i) iniciar el proceso de implementación, ii) no generar gran impacto económico en la caja fiscal, y iii) advertir los inconvenientes que pudieran surgir, a fin de subsanarlos y/o trabajarlos. Dentro del primer grupo, se pueden considerar las siguientes entidades:

**Tabla 12. Propuesta de priorización de entidades a implementar la Ley del Servicio Civil**

Entidad	Artículo 6 Regl. Comp.	Artículo 7, 9 y 11 Regl. Comp.			PEA			
	Partidas 2.1.1 y 2.3.2.8.1	Tipo de Entidad	PIA 2014	Rango de la entidad	276	728	CAS	Total
			Partidas 2.1 y 2.3					
Agencia de Compras de las FF. AA.	3.746.917	Organismo Público Ejecutor	0	1	0	0	37	37
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico	8.462.459	Organismo Público Técnico Especializado	14 500 000	1	0	10	67	77
Instituto Geofísico del Perú	8.537.303	Organismo Público Ejecutor	14 733 302	1	0	90	129	219
Servicio Nacional de Certificaciones para las Inversiones Sostenibles	11.582.200	Organismo Público Técnico Especializado	0	1	0	0	85	85
Tribunal Constitucional	21.879.177	Organismo Constitucionalm. Autónomo	26 053 000	Único	0	147	56	203

Fuente: Elaboración propia 2017.

<sup>10</sup> <http://www.servir.gob.pe/lista-de-entidades-con-resolucion-de-inicio-a-la-ley-del-servicio-civil/>

### **3. De las mejoras a los Gobiernos Regionales**

#### **3.1 De las lista de órganos y unidades orgánicas que establezca la fila de los cuadros anexos del Reglamento de Compensaciones para los Gobiernos Regionales**

Para el caso específico de entidades del gobierno regional, el Reglamento de Compensaciones considera los siguientes niveles organizacionales:

- Gerencias Regionales
- Direcciones Regionales / Órganos Desconcentrados
- Otras Direcciones, Gerencias o Sub-gerencias

Una vez identificado el órgano o unidad orgánica y la línea del cuadro anexo, corresponde asignar el porcentaje de la valorización ajustada (sustantivo, asesoría o apoyo). Para su correcta aplicación, cada Gobierno Regional debe observar sus respectivos documentos de gestión.

Sin embargo, efectuada la revisión de estos instrumentos de gestión, de los 25 Gobiernos Regionales, tanto la denominación de los órganos como la asignación de funciones son diversas.

Estando a ello, y con la finalidad que el Reglamento de Compensaciones se aplique de manera correcta, se ha elaborado una lista de órganos y unidades orgánicas, tomando como marco normativo la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, en concordancia con el respectivo Reglamento de Organización y Funciones.

#### **Propuesta:**

Adicionar los siguientes anexos, que contienen la relación de órganos y unidades orgánicas de los 25 Gobiernos Regionales, especificando su nivel organizacional:

- Órganos / Gerencias Regionales – Anexo I
- Unidades Orgánicas / Direcciones Regionales – Anexo II
- Otras Direcciones, Gerencias o Sub-gerencias – Anexo III

<b>Anexo I</b>	
1	Gerencia General
2	Secretaría del Consejo Regional
3	Secretaría General
4	Gerencia Regional de Desarrollo Social / Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social / Gerencia Regional de Programas sociales
5	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
6	Gerencia Regional de Infraestructura
7	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial / Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial / Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
8	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente / Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental / Gerencia Regional de Recursos Naturales y Ambiente / Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental / Autoridad Regional del Medio Ambiente / Autoridad Regional ambiental
9	Oficina Regional de Asesoría Jurídica, Dirección Regional de Asesoría Jurídica, Gerencia Regional de Asesoría Jurídica / Sub Gerencia Regional de Asesoría Jurídica
10	Gerencia Regional de Administración, Dirección Regional de Administración, Oficina Regional de Administración, Oficina Regional de Administración y Finanzas,
11	Órgano de Control Institucional / Dirección Regional de Control Institucional / Oficina Regional de Control Interno / Oficina Regional de Control Institucional / Órgano Regional de Control Institucional
12	Procuraduría Pública Regional
<b>Anexo II</b>	
1	Dirección Regional de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional de Educación, cultura y deporte
2	Dirección Regional de Salud / Gerencia Regional de Salud
3	Dirección Regional de Agricultura / Gerencia Regional de Agricultura / Dirección Regional Agraria
4	Dirección Regional de la Producción / Gerencia Regional de la Producción / Gerencia Regional de Desarrollo Productivo
5	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo / Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
6	Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento / Gerencia Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento / Dirección Regional de Vivienda y Saneamiento / Dirección Regional de Vivienda y Construcción / Gerencia Ejecutiva de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
7	Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones / Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones
8	Dirección Regional de Energía y Minas / Gerencia Regional de Energía y Minas / Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos / Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburo / Gerencia Ejecutiva de Energía y Minas
9	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo / Dirección Regional de Comercio, Turismo y Artesanía
10	Gerencia Regional de Cultura
11	Dirección Regional de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Deporte
12	Oficina de Agricultura y Producción
13	Oficina de Comercio, Turismo, Energía y Minas
14	Oficina de Desarrollo Social, Población e Igualdad de Oportunidades, Vivienda y Saneamiento

<b>Anexo III</b>	
<b>Áreas de Asesoramiento</b>	
1	Unidad de asuntos judiciales
2	Unidad de asuntos administrativos
3	Oficina de cooperación internacional / Oficina de cooperación técnica internacional
4	Oficina de cooperación interregional
5	Oficina Regional de Defensa Nacional, Civil y Seguridad Ciudadana / Oficina de Defensa Nacional y Defensa Civil / Oficina Regional de defensa nacional, seguridad ciudadana y defensa civil / Oficina Regional de Defensa Nacional / Oficina de seguridad, defensa nacional y civil / Oficina Ejecutiva nacional, civil y seguridad ciudadana: División de defensa civil / División de defensa nacional
6	Oficina de Trámite Documentario / Trámite documentario / Unidad de administración documentaria
7	Oficina de comunicaciones y relaciones públicas / Oficina Regional de comunicación / Relaciones públicas / Unidad de imagen institucional / Oficina Regional de imagen institucional
8	Agencia Regional de Cooperación Técnica Internacional / Oficina de cooperación técnica internacional / Gerencia Regional de cooperación técnica y promoción de la inversión privada
9	Oficina de gestión de riesgos y seguridad
10	Oficina Regional de Estudios e investigaciones
11	Oficina de articulación intergubernamental y paz social
12	Oficina regional de pre inversión
13	Oficina Regional de Estudios e investigaciones
14	Unidad de Proyectos de Proinversión
15	Unidad de Estudios de inversión
16	Unidad de Geotecnia
17	Unidad de sistema de información geográfica
18	Oficina Regional de desarrollo institucional y tecnología de la información / Oficina ejecutiva de desarrollo institucional e informática
19	Centro regional de planeamiento estratégico
20	Gerencia regional de presupuesto

21	Oficina Regional de defensa nacional
22	Sub gerencia de defensa civil
23	Sub gerencia de seguridad ciudadana
24	Oficina Regional de transparencia y lucha contra la corrupción
25	Oficina de participación ciudadana
26	Oficina regional de diálogo y gestión de conflictos sociales
<b>Áreas de Apoyo</b>	
1	Sub Gerencia de Administración Financiera
2	Sub Gerencia de Abastecimiento y Servicios Auxiliares / Dirección de Abastecimiento
3	Oficina de Abastecimiento y servicios auxiliares y control patrimonial / Oficina de abastecimiento y patrimonio fiscal
4	Sub gerencia de contrataciones
5	Sub gerencia de servicios auxiliares
6	Sub Gerencia de Gestión Patrimonial / Dirección de Patrimonio / Oficina de gestión patrimonial / Oficina ejecutiva de bienes regionales y patrimonio / Oficina de control patrimonial
7	Oficina de Recursos Humanos / Sub Gerencia de Recursos Humanos / Oficina de Recursos Humanos y Escalafón / Oficina de recursos humanos / Dirección de personal / Oficina de administración de potencial humano / Oficina Ejecutiva de recursos humanos / Oficina de personal / Oficina de gestión de las personas
8	Oficina de Contabilidad / Dirección de contabilidad / Oficina ejecutiva de contabilidad
9	Oficina de Tesorería / Dirección de tesorería / Oficina ejecutiva de tesorería
10	Oficina de contabilidad y tesorería
11	Oficina de Abastecimiento y Patrimonio / Oficina de abastecimiento, patrimonio y margsí de bienes / Oficina de Abastecimiento y patrimonio fiscal
12	Oficina de logística y patrimonio / Oficina de logística / Oficina ejecutiva de logística / Oficina de logística y servicios generales / Oficina ejecutiva de logística y servicios auxiliares
13	División de administración de terrenos y patrimonio
14	Oficina ejecutiva de administración de bienes inmuebles
15	Oficina de Estadística
16	Oficina de imagen institucional / Oficina de imagen institucional y relaciones públicas / Gerencia Regional de imagen institucional / Sub gerencia de protocolo / Oficina de relaciones públicas / Oficina de comunicaciones / Oficina de relaciones públicas y comunicaciones / Imagen institucional / Oficina de comunicaciones e imagen institucional / Oficina de relaciones públicas y comunicación institucional / Oficina de relaciones públicas e imagen institucional / Oficina de imagen institucional y protocolo
17	Oficina de coordinación y enlace en Lima / Coordinación Lima / Oficina de Coordinación Lima / Coordinación de Lima / Oficina de enlace
18	Oficina de coordinación y gestión
19	Sub gerencia de tecnologías de la información / Oficina de tecnologías de información / Oficina de tecnologías de la información y comunicaciones
20	Oficinas Operativas provinciales
21	Oficinas provinciales del Consejo Regional
22	Secretaria Técnica de la unidad de gestión de Machupicchu
23	Oficina Regional de supervisión, liquidación y transferencia de proyectos de inversión / Oficina Regional de supervisión y liquidación / Oficina de supervisión y liquidación de obras
24	Oficina de estudios de pre inversión
25	Oficina de economía
26	Oficina de desarrollo humano
27	Oficina de trámite documentario / División de gestión documentaria / Oficina ejecutiva de administración documentaria / Oficina de Trámite documentario y archivo / Trámite documentario
28	Oficina de notificaciones
29	Oficina de archivos
30	Oficina de Ejecución coactiva / Oficina de ejecutoria coactiva regional
31	Archivo regional
32	Oficina regional de programación de inversiones
33	Oficina de promoción de inversiones
34	Consejo Regional del Deporte
35	Oficina de informática / Oficina de sistemas
36	Oficina ejecutiva de maquinarias, vehículos menores y fluviales
37	Oficina de recaudación
38	Oficina de tecnologías de la información
39	Oficina de equipo mecánico
40	Oficina de seguridad integral
<b>Áreas de línea</b>	
1	Gerencia Regional de administración y adjudicación de terrenos
2	Sub gerencia de predios urbanos

3	Sub gerencia de predios rurales
4	Gerencia Regional de Recaudación
5	Sub gerencia de canon y concesiones
6	Sub gerencia de recursos directamente recaudados
7	Fondo de Desarrollo de Loreto (FONDELOR)
8	Programa regional de manejo de recursos forestales y de fauna
9	Programa de conservación, gestión y uso sostenible de la diversidad biológica de Loreto (PROCREL)
<b>Áreas de la Dirección o Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial</b>	
1	Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial / Sub Gerencia de planificación y acondicionamiento territorial / Oficina de planeamiento y desarrollo institucional / Oficina de planificación y ordenamiento territorial / Sub gerencia de planeamiento estratégico y ordenamiento territorial
2	Sub Gerencia de planeamiento estratégico, estadística y acondicionamiento / Sub gerencia de planeamiento estratégico y estadística
3	Oficina de ordenamiento territorial / Sub gerencia de acondicionamiento territorial / Sub gerencia de ordenamiento territorial / Oficina de acondicionamiento territorial
4	Sub gerencia regional de bienes regionales y ordenamiento territorial
5	Sub Gerencia de planes, acondicionamiento territorial y asistencia técnica municipal
6	Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación / Oficina de Presupuesto y Tributación / Sub gerencia de gestión presupuestaria y tributación / Sub gerencia regional de presupuesto, crédito y tributación
7	Sub Gerencia de Presupuesto / Oficina de Presupuesto
8	Sub Gerencia de Planeamiento / Oficina de Planeamiento
9	Sub Gerencia de Programación e Inversiones (OPI) / Sub Gerencia de inversiones / Oficina de Programación e inversiones / Sub Gerencia de Programación e Inversiones / Sub Gerencia de programación de inversiones / Sub gerencia regional de planeamiento, programación e inversión: Unidad de programación e inversión / Oficina ejecutiva de programación e inversiones
10	Sub gerencia de programación e inversiones y cooperación técnica internacional / Sub gerencia de programación e inversiones y cooperación técnica internacional / Sub Gerencia de inversión pública y cooperación técnica internacional
11	Oficina Ejecutiva de supervisión
12	Sub Gerencia de Programación e inversión pública
13	Sub gerencia de inversión pública
14	Sub Gerencia de proyectos de inversión pública
15	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional e Informática / Sub Gerencia de desarrollo institucional estadística e informática / Sub Gerencia de Desarrollo Institucional / Sub gerencia de desarrollo institucional y sistemas / Oficina de Desarrollo Institucional y Tecnologías de la Información
16	Sub Gerencia de desarrollo organizacional
17	Sub Gerencia de Cooperación Técnica Internacional / Oficina de Cooperación Internacional
18	Sub Gerencia de planeamiento y cooperación técnica internacional / Sub gerencia de cooperación técnica y planeamiento
19	Sub Gerencia de Administración y Adjudicación de Terrenos de Propiedad del Estado / Oficina de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado
20	Sub gerencia de demarcación y administración territorial
21	Sub Gerencia de Finanzas
22	Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial y Bienes Regionales
23	Sub gerencia de proyectos de inversión / Sub gerencia de formulación de estudios de pre-inversión / Oficina de estudios de pre inversión / Sub gerencia de estudios de pre inversión
24	Sub gerencia de desarrollo sistémico
25	Sub gerencia de desarrollo y modernización institucional
26	Oficina de organización y tecnologías de la información
27	Sub Gerencia de Racionalización y sistemas TIC / Sub gerencia de racionalización, normatividad y desarrollo institucional
28	Oficina de racionalización y estadística
29	Sub gerencia de planificación y estadística
30	Sub gerencia de seguimiento y monitoreo de proyectos
<b>Área de la Dirección o Gerencia de Desarrollo Económico</b>	
1	Sub gerencia de Promoción del desarrollo humano
2	Sub Gerencia de PYMES e inversión Privada
3	Sub Gerencia de Promoción de la Inversión Privada / Sub Gerencia de Promoción de inversiones
4	Oficina de promoción de la inversión privada y sostenible
5	Sub Gerencia de promoción de inversiones, competitividad e innovación
6	Sub Gerencia de promoción a las inversiones y exportaciones
7	Sub Gerencia de Desarrollo Empresarial / Sub Gerencia de Promoción Empresarial / Sub gerencia de promoción empresarial y finanzas / Sub gerencia de gestión empresarial
8	Sub Gerencia de promoción comercial
9	Sub Gerencia de Comunidades Campesinas y asuntos rurales
10	Sub Gerencia de asuntos productivos y de servicios / Sub gerencia de servicios productivos
11	Sub Gerencia de MYPES y competitividad

12	Sub Gerencia de saneamiento físico legal de la propiedad rural
13	Sub Gerencia de fomento a la competitividad e innovación tecnológica / Sub gerencia de desarrollo económico productivo e innovación tecnológica
14	Sub Gerencia de normatividad y gestión económica regional
15	Dirección de camélidos sudafricanos
16	Sub Gerencia de desarrollo productivo
17	Sub gerencia de desarrollo productivo, comercio y servicios
18	Sub Gerencia sectorial económico
19	Sub gerencia regional de normas y supervisión
20	Sub Gerencia regional de cooperación técnica internacional
21	Sub gerencia de desarrollo agropecuario
22	Oficina de articulación y monitoreo de desarrollo económico
23	Proyecto Especial camélidos sudafricanos - PECSA
24	Proyecto Especial Programa de apoyo al desarrollo rural andino - PRADERA
25	Proyecto Especial truchas Titicaca - PETT
26	Proyecto Especial Desarrollo Turístico
<b>Área de la Dirección o Gerencia de Desarrollo Social</b>	
1	Sub gerencia de sectores sociales
2	Sub gerencia de promoción del desarrollo humano / Sub Gerencia de promoción y desarrollo humano
3	Sub Gerencia de Desarrollo Social, Igualdad de Oportunidades y Atención a las Personas con Discapacidad / Sub gerencia de desarrollo social e igualdad de oportunidades / Dirección regional de inclusión e igualdad de oportunidades / Sub gerencia de población, desarrollo social e igualdad de oportunidades
4	Sub gerencia de desarrollo humano e inclusión social / Sub gerencia de desarrollo humano / Sub gerencia de desarrollo social y humano / Sub gerencia de gestión en desarrollo social / Sub Gerencia de desarrollo social / Sub gerencia de promoción y gestión del desarrollo humano
5	Sub Gerencia de promoción social / Sub Gerencia de promoción y desarrollo social / Sub Gerencia de desarrollo social
6	Sub Gerencia de Formación Continua Docente e Investigación Educativa
7	Sub Gerencia de asuntos poblacionales
8	Sub Gerencia de Programas Sociales / Sub Gerencia de programas sociales y proyectos
9	Aldea Infantil / Dirección de la Aldea Infantil
10	Archivo Regional / Dirección de archivo regional
11	Dirección de promoción de derechos y género
12	Sub gerencia de asuntos sociales
13	Sub Gerencia de inclusión social
14	Sub gerencia de comunidades andinas y amazónicas
15	Sub Gerencia de asuntos andino - amazónicos
16	Sub gerencia de comunidades campesinas, participación ciudadana e inclusión social
17	Oficina regional de desarrollo de los pueblos indígenas de San Martín
18	Sub gerencia de promoción del desarrollo rural y urbano
19	Sub gerencia de participación ciudadana y comunidades nativas
20	Instituto Regional de Desarrollo de comunidades nativas - IRDECON
21	Sub gerencia de la mujer
22	Sub gerencia de atención a las personas con discapacidad / Oficina Regional de atención a las personas con discapacidad / Sub Dirección de personas con discapacidad / Oficina Regional de personas con discapacidad / Oficina regional de atención a las personas con discapacidad
23	Sub gerencia de Normatividad y gestión social regional
24	Sub gerencia de la juventud, cultura y deporte
25	Sub Gerencia de la juventud y personas con discapacidad
26	Sub gerencia de promoción ocupacional
27	Sub Gerencia de desarrollo comunal
28	Sub Gerencia de nacionalidades indígenas
29	Sub gerencia de promoción cultural
30	Sub gerencia regional de normas y supervisión
31	Sub Gerencia de proyectos
32	Oficina de Organizaciones de Bases Regionales
33	Oficina de atención integral a los niños de escasos recursos económicos
34	Oficina de desarrollo social, población e igualdad de oportunidades, vivienda y saneamiento
35	Proyecto Especial de atención integral a la infancia - PRONIÑO
36	Oficina de Deporte y Recreación
37	Oficina de la Juventud
38	Oficina de Administración de Villas Regionales

<b>Áreas de la Dirección o Gerencia de Infraestructura</b>	
1	Sub Gerencia de Estudios / Sub Gerencia de estudios definitivos / Oficina Regional de estudios e investigación / Oficina Regional de Estudios e Investigaciones / Dirección de estudios y asistencia técnica
2	Sub gerencia de estudios y proyectos / Dirección de estudios y proyectos - Unidad formuladora
3	Sub gerencia de estudios de inversión
4	Sub gerencia de estudios de infraestructura
5	Sub Gerencia de Obras y Maquinaria Pesada / Oficina de maquinaria pesada / Sub Gerencia de obras: Área de liquidaciones
6	Sub Gerencia de estudios y obras
7	Sub gerencia de obras y supervisión
8	Sub gerencia de obras y equipo mecánico
9	Sub gerencia de obras y vialidad
10	Sub Gerencia de Supervisión y Liquidaciones / Sub Gerencia de supervisión y liquidación de obras / Oficina Regional de supervisión, liquidaciones y transferencia de proyectos de inversión / Sub Gerencia de inversión de supervisión y liquidación de proyectos de inversión / Sub gerencia de supervisión y liquidación / Sub gerencia de liquidación y transferencia / Sub Gerencia de supervisión, liquidación y transferencia de obras
11	Sub gerencia regional de normas y supervisión
12	Sub gerencia de liquidación
13	Servicio de equipo mecánico regional / Dirección de obras - Unidad de equipo mecanizado
14	Sub Gerencia de formulación de proyectos de inversión
15	Sub Gerencia de ejecución de proyectos de inversión
16	Sub Gerencia de equipo mecánico / Oficina de servicio de equipo mecánico
17	Sub Gerencia de operaciones
18	Sub gerencia de caminos
19	Sub gerencia de defensa civil
20	Dirección regional de construcción / Oficina de construcción
21	Dirección de licitaciones, contratos y programación
22	Oficina de coordinación técnica y promoción descentralizada de Sechura
23	Proyecto Especial carretera transoceánica - PECT
24	Proyecto Especial Programa Regional de riego y drenaje - PRORRIDRE
25	Oficina de coordinación de inversiones en infraestructura
26	Oficina de laboratorio de mecánica de suelos y concretos
27	Área de asuntos legales de infraestructura
28	Programa de desarrollo vial
<b>Áreas de la Dirección o Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente</b>	
1	Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Naturales / Sub Gerencia de recursos naturales y áreas naturales protegidas / Sub gerencia de recursos naturales / Dirección de recursos naturales y áreas protegidas / Sub gerencia de recursos naturales y medio ambiente
2	Dirección Ejecutiva de Gestión del Medio Ambiente / Sub Gerencia de Gestión Ambiental / Sub Gerencia de gestión del medio ambiente / Sub Gerencia de gestión socio ambiental / Sub gerencia regional de medio ambiente
3	Sub Gerencia de recursos naturales y gestión ambiental
4	Sub Gerencia de áreas protegidas y medio ambiente
5	Sub Gerencia de recursos naturales y concesiones forestales
6	Sub gerencia de manejo productivo de ecosistemas
7	Dirección Ejecutiva de Gestión de Bosques y de Fauna Silvestre
8	Sub gerencia de normatividad y gestión ambiental / Dirección de gestión y normatividad ambiental
9	Sub gerencia de recursos naturales y medio ambiente
10	Sub gerencia de ecología y defensa civil
11	Sub gerencia de defensa civil
12	Sub gerencia de desarrollo estratégico de los recursos naturales
13	Sub Gerencia Regional de normas y supervisión
14	Proyecto Especial de descontaminación Lago Titicaca
15	Administración del área de conservación regional Vilacota - Maure
16	Sub Gerencia de políticas, normas, información e instrumentos de gestión ambiental
17	Sub Gerencia de evaluación y fiscalización ambiental

## 3.2 Propuesta para la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL

### 3.2.1 Para Directivos Públicos

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- No deberá considerarse rango presupuestal de la entidad, pues no todas las Ugeles son unidades ejecutoras que puedan ser consideradas como entidad Tipo B, sin embargo, los directivos perciben montos de remuneraciones similares.
- Elaborar un solo cuadro para Directivos Públicos de Ugeles que no considere el 1º Nivel Organizacional (Director de UGEL en tanto pertenece a carrera especial).
- Se regulará solo para Directivos Públicos de los Órganos de Línea y Administración Interna.
- El cuadro no considera los jefes de OCI. Tienen escala propia.

Al respecto, las compensaciones económicas serían:

**Tabla 13. Propuesta de valorización principal**

Tipo de Órgano	Valorización Principal (S/)
Asesoramiento / Apoyo / Línea	38 000

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 14. Propuesta de valorización ajustada**

Criterios	Aspecto	
Función del Puesto	Sustantivo	75%
	Administración Interna	60%
Nº de personas bajo su dirección	Más de 20 Servidores	25%
	De 10 a 20 Servidores	15%
	Menos de 10 Servidores	0%

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 15. Compensación económica mensual**

Órgano	Compensación Económica Máxima Mensual S/
Línea	5 429
Administración Interna	5 021

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3.2.2 Para servidores civiles de carrera

Se debe laborar un solo cuadro para servidores de carrera que considere, como montos máximos, la compensación económica establecida para los directivos públicos (Director de UGEL y Jefe de Área de Gestión Pedagógica).

**Tabla 16. Propuesta de valorización principal**

	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Valorización Principal (S/)	36 000	29 000	23 000	15 500	9 500

Fuente: Elaboración propia 2017.

Al respecto, las compensaciones económicas son:

**Tabla 17. Propuesta de valorización ajustada**

Nivel	Subnivel	Compensación Económica Mensual
Nivel 4: Ejecutivo / Experto	Subnivel CA4-3	4 886
	Subnivel CA4-2	4 397
	Subnivel CA4-1	4 166
Nivel 3: Coordinador / Especialista	Subnivel CA3-3	3 936
	Subnivel CA3-2	3 542
	Subnivel CA3-1	3 356
Nivel 2: Analista	Subnivel CA2-3	2 957
	Subnivel CA2-2	2 661
	Subnivel CA2-1	1 993
Nivel 1: Asistente	Subnivel CA1-3	1 221
	Subnivel CA1-2	1 160
	Subnivel CA1-1	1 099

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3.2.3 Para servidores de actividades complementarias

Se debe elaborar un solo cuadro para servidores de actividades complementarias. Este cuadro no debe considerar puestos de asesoría, debido a que dichos servidores no realizan tales funciones.

Al respecto, las compensaciones económicas mensuales son:

**Tabla 18. Propuesta de valorización principal (S/)**

Función principal	Rol	Categoría 5	Categoría 4	Categoría 3	Categoría 2	Categoría 1
Operadores de prestación de bienes y servicios, gestión institucional, mantenimiento, soporte y chóferes	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	11 000	10 000	9 000	8 000	7 500
	Operadores de mantenimiento y soporte	13 000	10 500	9 000	8 500	7 500
	Operadores de servicios para la gestión institucional	13 500	11 000	10 000	8 500	7 500
Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	10 500	10 000	9 500	8 500	7 500
	Conserjería, mensajería y notificación.	10 000	9 000	8 500	8 000	7 500

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 19. Propuesta de valorización ajustada (S/)**

Función principal	Rol	Categoría 5	Categoría 4	Categoría 3	Categoría 2	Categoría 1
Operadores de prestación de bienes y servicios, gestión institucional, mantenimiento, soporte y chóferes	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	1 257	1 143	1 029	914	857
	Operadores de mantenimiento y soporte	1 486	1 200	1 029	971	857
	Operadores de servicios para la gestión institucional	1 543	1 257	1 143	971	857
Asistencia y apoyo	Asistencia administrativa y secretarial	1 200	1 143	1 086	971	857
	Conserjería, mensajería y notificación.	1 143	1 029	971	914	857

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3.3 Propuesta para proyectos especiales y órganos descentralizados y/o desconcentrados que sean considerados como Entidad Tipo B

Actualmente el Reglamento de Compensaciones considera a los proyectos especiales y órganos descentralizados y/o desconcentrados. Sin embargo, en tanto estos sean considerados entidades Tipo B, no tienen un cuadro específico que les sea aplicable. Para tal efecto, se debe considerar la escala remunerativa de los proyectos especiales (Ex Inade), cuyos trabajadores se encuentran bajo el régimen del D. Leg. N° 728:

**Tabla 20. Escala Remunerativa del Proyectos Especiales del Perú Ex INADE**

Cargo	Monto Mensual S/
Gerente General	7 902
Director / Jefe de Oficina	5 926
Profesional A	3 951
Profesional B	3 424
Profesional C	3 161
Profesional D	2 897
Técnico A	1 844
Técnico B	1 646
Técnico C	1 580
Técnico D	1 449
Auxiliar A	1 251
Auxiliar B	1 119

Fuente: Decreto Supremo N° 064-99-EF.

#### Propuesta para Entidades tipo B

Crear cuadros para entidades Tipo B (según listado adjunto) que considere los 3 grupos ocupacionales:

**Tabla 21. Para directivos públicos**

	Categoría 2	Categoría 1
Valorización Principal (S/)	112 994	98 994

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 22. Compensación económica mensual**

	Categoría 2	Categoría 1
Rango Único (S/)	8 071	7 071

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 23. Para servidores civiles de carrera**

	Categoría 5	Categoría 4	Categoría 3	Categoría 2	Categoría 1
Valorización Principal (S/)	85 498	68 404	48 594	32 396	18 004

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 24. Compensación económica mensual**

Nivel	Subnivel	Rango Único (S/)
Nivel 4: Ejecutivo / Experto	Subnivel CA4-3	6 107
	Subnivel CA4-2	5 496
	Subnivel CA4-1	5 207
Nivel 3: Coordinador / Especialista	Subnivel CA3-3	4 886
	Subnivel CA3-2	4 397
	Subnivel CA3-1	4 166
Nivel 2: Analista	Subnivel CA2-3	3 471
	Subnivel CA2-2	3 124
	Subnivel CA2-1	2 314
Nivel 1: Asistente	Subnivel CA1-3	1 286
	Subnivel CA1-2	1 221
	Subnivel CA1-1	1 157

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 25. Para servidores civiles de actividades complementarias (compensación económica mensual)**

Función principal	Rol	Rango Único (S/)	
		Máximo	Mínimo
Operadores de prestación de bienes y servicios, gestión institucional mantenimiento soporte y choferes	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	1 543	857
	Operadores de Mantenimiento y Soporte	3 029	1.714
	Operadores de servicios para la gestión institucional	2.857	1.143
Asistencia y Apoyo	Asistencia Administrativa y Secretarial	3 257	857
	Conserjería mensajería y notificación	1 429	857

Fuente: Elaboración propia 2017.

Cabe anotar que, las modificaciones propuestas en el presente capítulo respecto a montos máximos y mínimos, así como categorías y subcategorías están alineados a la estructura de los anexos del reglamento de compensaciones vigente y es producto de lo recogido en las entrevistas a profundidad.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Habiéndose iniciado el proceso de implementación del régimen previsto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, cuyo plazo de implementación está próximo a culminar no habiendo progresos sustanciales hasta la fecha, y considerando que se encuentra comprendido en el cuarto pilar de la Política de Modernización del Estado, resulta necesario establecer el monto de la valorización priorizada a que hace referencia el artículo 31 de la referida Ley, para una correcta valorización de un puesto, conjuntamente con lo dispuesto en el referido Reglamento de Compensaciones.
- Con relación al monto de las valorizaciones priorizadas, existe la necesidad de establecer un monto mensual nominal que deberá ser identificado por SERVIR, al momento de culminar el proceso de dotación de las entidades a efectos de identificar la PEA, y por consiguiente, el costo de implementación. Asimismo, los criterios y metodologías para el otorgamiento de la valorización priorizada deberán ser determinados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- En cuanto a las entidades incorporadas por el Tribunal Constitucional, la sentencia recaída en los expedientes N°s. 0003-2013-PI/TC, 0004-2013-PI/TC y 0023-2013-PI/TC, caso “Ley del Servicio Civil” indicó que no encontraba razón objetiva para las exclusiones de los servidores civiles del Congreso, SUNAT, SBS, BCR y la Contraloría, y por tanto declaró inconstitucionales estas exclusiones por considerarlas arbitrarias e irrazonables. A pesar de ello, el Congreso mediante Ley N° 30647, dicta que las entidades en mención se rigen por el régimen laboral de la actividad privada y no están comprendidos dentro de los alcances de las normas que regulan la gestión de recursos humanos del Servicio Civil. Es decir, el mismo Gobierno dispone la aprobación de normas que impiden el tránsito de las entidades a la Ley del Servicio Civil, lo que constituye restricciones para que se implemente el Servicio Civil.
- Para el caso específico de los Gobiernos regionales, se ha regulado las compensaciones económicas, considerando los órganos y/o unidades orgánicas (áreas) reconocidas en la Ley Orgánica de Gobiernos regionales, esto es, gerencias regionales, direcciones regionales y otras direcciones, gerencias o sub gerencias. Sin embargo, efectuado el análisis de los reglamentos de organización y funciones de 25 Gobiernos regionales, se advierte que estos cuentan con estructuras diferenciadas. Si bien el marco legal habilita a que estas entidades aprueben sus documentos de gestión de acuerdo a sus necesidades, para la correcta aplicación del Reglamento de Compensaciones es necesario determinar la función del puesto, y si esta se encuentra relacionada con funciones sustantivas, de asesoría o de apoyo, ello con el fin valorizar

correctamente el puesto, pues el objetivo es lograr el tránsito a la Ley del Servicio Civil.

- Se considera importante lograr la implementación del Servicio Civil, a pesar de las restricciones presupuestales, pues esta reforma tiene como objetivo ordenar y mejorar el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos en el sector público, entendido como el esquema que tiene por finalidad favorecer el cumplimiento de los objetivos del Estado, tales como implementar los principios de meritocracia, transparencia y carrera mediante la profesionalización de la administración pública, con la finalidad de mejorar los bienes y servicios que se brinda al ciudadano.

## **2. Recomendaciones**

- Teniendo en cuenta que estando próximos al vencimiento del plazo máximo para la implementación del nuevo régimen otorgado por la Ley del Servicio Civil para todas las entidades del sector público (seis años), contados a partir de la vigencia de dicha norma (vence el 2020), y, considerando que los tiempos para la elaboración de los documentos de gestión necesarios para las fases del proceso de tránsito, por cada entidad, se encuentran entre 12 a 24 meses aproximadamente, se recomienda que el Poder Ejecutivo, de considerarlo pertinente, amplíe el referido plazo de seis años; ello se deberá aprobar mediante una norma con rango de Ley.
- Para la correcta aplicación del artículo 15 del Reglamento de Compensaciones, que establece que los servidores civiles tienen derecho a percibir como entregas económicas dos aguinaldos en el año, uno con motivo de Fiestas Patrias y el otro con ocasión de la Navidad, resulta necesario que se precise que dichos aguinaldos corresponden a los períodos trabajados de enero a junio y de julio a diciembre, respectivamente.
- Igualmente, se recomienda añadir un párrafo final al artículo 21 del citado Reglamento, en el que se establezca la forma en la que deberá efectuarse el cálculo para determinar el monto de la CTS correspondiente a períodos menores a un año de servicios.
- Considerando que una de las restricciones que tienen las entidades para implementar la Ley del Servicio civil es de carácter presupuestal, se recomienda que las entidades evalúen y justifiquen la necesidad de contar con puestos con niveles superiores al nivel 3 Coordinador/Especialista. SERVIR establece en qué casos una entidad podrá contar con el puesto del nivel 4 Ejecutivo/Experto, y supervisa y evalúa el resultado de la determinación de la carga de trabajo (dotación de personal), y la organización de los servidores civiles (tomando en cuenta los grupos de los servidores civiles, familia de puestos, roles y niveles de la carrera del servicio civil).

## Bibliografía

- Autoridad del Servicio Civil (2015). *Documento de Trabajo N° 1-2015*. Lima-Perú.
- Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Báez, Juan (2006). *Técnicas cualitativas en la gestión del cliente y de la empresa innovadora*. En Carballo, R. (coord.): *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bunge, Mario (1972). *La investigación científica*. Barcelona: Barcelona Ediciones.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública aprobado por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003, adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 14 y 15 de noviembre de 2003.
- Cortázar Velarde, Juan Carlos, Lafuente, Mariano y Sanginés, Mario (2014). *“Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13)”* Washington, DC. Fecha de consulta: 22/01/2017. Disponible en <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/AI-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1132 (09/12/2012). *Decreto Legislativo que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Legislativo N° 1153 (12/09/2013). *Decreto Legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del Estado*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, *Aprueba Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 138-2014-EF, *Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2015) *Guía Prima Técnica de empleados públicos*. Bogotá D.C, Colombia.
- Directiva N° 003-2015-SERVIR/GPGSC, *Inicio del proceso de implementación del nuevo Régimen del Servicio Civil*.
- Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC *Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del Servicio Civil*
- Gabardo, M. A. y A. Rodrigues Gomes, A. (2011). *“Discussão sobre Motivação de Equipes na Implementação de Métodos Ágeis no Desenvolvimento de Sistemas na Administração Pública Federal. FundaçãoUniversa”*. Brasília: Universidade Católica de Brasília (UCB).
- García Cano, Olga Lucía (2006), *La compensación financiera: una medida del valor del trabajador:*

Pensamiento & Gestión, núm. 21., Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Pilar Baptista, Lucio (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw.
- Iacoviello, Mercedes (2015). *Diagnóstico institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú*, Banco Interamericano de Desarrollo, Nota Técnica N° IDB-TN-845. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS\\_TN\\_Diagnostico\\_institucional\\_el\\_servicio\\_civil\\_Peru.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_el_servicio_civil_Peru.pdf)>.
- Joan Prats I Catalá (2005). *De la Burocracia al management, del management a la gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo*. Instituto Nacional de Administraciones Públicas- Madrid – España.
- Ley N° 30057 (04/07/2013). *Ley del Servicio Civil*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 29944 (25/11/2012). *Ley de Reforma Magisterial*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Longo, Francisco (2002). “*Marco para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*” ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona. Fecha de consulta: 23/01/2017. Disponible en: <http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/BID-Marco-para-el-diagnostico-de-sistemas-de-servicio-civil.pdf>
- Luciano Strazza (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia, Instituciones para el Desarrollo – División de Capacidad Institucional del Estado*. BID.
- Llano, Mercedes (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Brasil*. Instituciones para el Desarrollo – División de Capacidad Institucional del Estado. BID.
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestao (2004). *Boletim Estatístico de Pessoal Núm. 104 (diciembre)*. Disponible en [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim\\_estatistico\\_pessoal/2004/Bol104\\_dez2004.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2004/Bol104_dez2004.pdf).
- Olías de Lima, Blanca (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Editorial -Prince Hall, España, Madrid.
- Pacheco, R. (2008). *Profesionalización y reforma gerencial en Brasil. Retos de la profesionalización de la función pública*. Caracas: CLAD/AECI/MAP/FIAPP.
- Pérez Parra, Wladimir (2004) “*La repolitización en la nueva gestión pública*” núm. 12, julio-diciembre, 2004, pp. 33-52 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Fecha de consulta: 21/01/2017. Disponible en < <http://www.redalyc.org/pdf/555/55501203.pdf>>
- Sentencia del Tribunal Constitucional recaída en los Expedientes Nos. 0003-2013-PI/TC, 0004-2013-PI/TC y 0023-2013-PI/TC. Demandas de inconstitucionalidad interpuestas contra diversos artículos de la Ley 29812. de Presupuesto para el Sector Público para el año 2012, y de la Ley

29951, de Presupuesto para el Sector Público para el año 2013. Colegio de Abogados del Callao, Colegio de Abogados de Arequipa y ciudadanos Congreso de la República.

- Sentencia del Tribunal Constitucional recaída en los expedientes N°s 0025-2013-PI/TC, 0003-2014-PI/TC, 0008-2014-PUTC, y 0017-2014-PI/TC (demandas de más de cinco mil ciudadanos); Expediente 0003-2014-PI/TC (demanda del Colegio de Abogados de Tacna); y Expediente 0008-2014-PI/TC (demanda del Colegio de Abogados de Junín). Demanda de inconstitucionalidad contra diversos artículos de la Ley 30057, del Servicio Civil.
- Villoría, Manuel (2008). *Reformas institucionales: La iniciativa de reforma del Servicio Civil peruano*.

## **Anexos**

## Anexo 1. Preguntas para entrevistas a profundidad

Categorías	PREGUNTAS A EXPERTOS		
1. Definición de Situaciones atípicas	¿Existen definiciones o conceptualizaciones de valorización priorizada (situaciones atípicas) en otros regímenes laborales, vigentes?	¿Cuáles son, en su opinión, las definiciones o conceptualizaciones que deben ser desarrolladas en el nuevo reglamento de compensaciones?	¿En su opinión, es necesario su regulación para la valorización de puesto en el Régimen del Servicio Civil?
2. Determinar montos de situaciones atípicas	¿En su opinión, es necesario establecer un monto nominal o porcentual para la valorización principal?	¿Cuál sería para usted, la línea base (montos) para la determinación de la valorización priorizada?	
3. Criterios y montos para entidades incorporadas por el TC y de los Gobiernos Regionales (órganos de asesoramiento y apoyo)	Para usted, ¿cómo deberán incorporarse dichas entidades a la LSC? ¿Se deberán adecuar sus montos actuales?	Cree usted, que si se implementan en la LSC los montos de sus escalas remunerativas actuales se rompería los principios de consistencia interna y consistencia intergubernamental	¿Cree necesario establecer cuadros anexos diferentes entre las entidades de los Gobiernos Regionales, por ejemplo hospitales, Ugeles, entre otros (órganos de asesoramiento y apoyo)?

**Anexo 2. Comparativo de las remuneraciones actuales del BCRP y su proyección en el Servicio Civil**

**ESCALA ACTUAL DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)**

PUESTO***	SUELDO MENSUAL	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Presidente	41 600	41 600
Gerente General	39 800	39 800
Gerente Central	28 800	36 300
Gerente	21 500	29 600
Subgerente	13 500	26 000
Jefe Departamento	9 900	18 800

PROYECCIÓN DE LA ESCALA DEL BCRP EN LA LEY DEL SERVICIO CIVIL					
Directivo Público de Alta Dirección que reporta a funcionario	GERENCIA DE AUDITORIA	19 571	18 006		
	OFICINA DEL ABOGADO CONSULTOR	18 593	17 105		
	SECRETARIA GENERAL GERENCIA GENERAL	17 105	15 755		
Directivo Público de órgano que reporta a funcionario	NO APLICA	NO APLICA			
Directivo Público de organo que reporta a directivo	GERENCIA DE COMUNICACIONES	16 071	14 786	16 071	14 786
	GERENCIA DE RIESGOS	15 268	14 046	15 268	14 046
	GERENCIA DE CONTABILIDAD Y SUPERVISION	14 063	12 938	14 063	12 938
	GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN				
	GERENCIA JURIDICA				
Directivo Público de unidad orgánica que reporta a directivo	GERENCIA CENTRAL DE ESTUDIOS ECONOMICOS				
	GERENCIAS				
	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	12 071	11 106	12 071	11 106
	GERENCIA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN	11 468	10 550	11 468	10 550
	GERENCIA DE COMPRAS Y SERVICIOS	10 563	9 718	10 563	9 718
	GERENCIA DE INFROMACIÓN Y ANALISIS ECONÓMICOS				
	GERENCIA DE POLÍTICA MONETARIA				
GERENCIA DE OPERACIONES MONETARIAS Y ESTABILIDAD FINANCIERA					
GERENCIA DE OPERACIONES INTERNACIONALES					
GERENCIA DE GESTIÓN DEL CIRCULANTE					

**SERVIDOR DE CARRERA**

Valorización de Puestos (funcionario)

**BCR**

PUESTO***	SUELDO MENSUAL	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Supervisor	5 200	17 400
Especialista (****)	800	15 800
Asistente (*****)	4 000	11 100
Técnico (*****)	800	6 700

Nivel	Categoría del Rol	Funciones Sustantivas				Funciones de Asesoramiento				Funciones de Apoyo			
		Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría
Nivel 4: Ejecutivo / Experto	Subnivel CA4-3	8 889	8 796	8 702	8 421	8 421	8 328	8 234	7 954	8 188	8 094	8 000	7 720
	Subnivel CA4-2	8 000	8 000	8 000	8 000	7 556	7 556	7 556	7 556	7 334	7 334	7 334	7 334
	Subnivel CA4-1	7 579	7 579	7 579	7 579	7 158	7 158	7 158	7 158	6 948	6 948	6 948	6 948
Nivel 3: Coordinador / Especialista	Subnivel CA3-3	7 464	7 386	7 307	7 071	6 993	6 914	6 679	6 679	6 875	6 796	6 718	6 482
	Subnivel CA3-2	6 718	6 718	6 718	6 718	6 345	6 345	6 345	6 345	6 158	6 158	6 158	6 158
	Subnivel CA3-1	6 364	6 364	6 364	6 364	6 011	6 011	6 011	6 011	5 834	5 834	5 834	5 834
Nivel 2: Analista	Subnivel CA2-3	5 721	5 721	5 721	5 721	5 404	5 404	5 404	5 404	5 245	5 245	5 245	5 245
	Subnivel CA2-2	5 149	5 149	5 149	5 149	4 863	4 863	4 863	4 863	4 720	4 720	4 720	4 720
	Subnivel CA2-1	4 307	4 307	4 307	4 307	4 068	4 068	4 068	4 068	3 948	3 948	3 948	3 948
Nivel 1: Asistente	Subnivel CA1-3	3 086	3 086	3 086	3 086	2 914	2 914	2 914	2 914	2 829	2 829	2 829	2 829
	Subnivel CA1-2	2 931	2 931	2 931	2 931	2 769	2 769	2 769	2 769	2 687	2 687	2 687	2 687
	Subnivel CA1-1	2 777	2 777	2 777	2 777	2 623	2 623	2 623	2 623	2 546	2 546	2 546	2 546

**SERVIDOR DE CARRERA**

Valorización de Puestos (directivo)

**BCR**

PUESTO***	SUELDO MENSUAL	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Asesor	14 100	28 000

Nivel	Categoría del Rol	Funciones Sustantivas				Funciones de Asesoramiento				Funciones de Apoyo			
		Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría	Subcategoría
Nivel 4: Ejecutivo / Experto	Subnivel CA4-3	7 532	7 453	7 374	7 136	7 136	7 056	6 977	6 739	6 938	6 858	6 779	6 541
	Subnivel CA4-2	6 779	6 779	6 779	6 779	6 402	6 402	6 402	6 402	6 214	6 214	6 214	6 214
	Subnivel CA4-1	6 422	6 422	6 422	6 422	6 065	6 065	6 065	6 065	5 887	5 887	5 887	5 887
Nivel 3: Coordinador / Especialista	Subnivel CA3-3	6 311	6 244	6 178	5 979	5 912	5 846	5 646	5 646	5 813	5 746	5 680	5 480
	Subnivel CA3-2	5 680	5 680	5 680	5 680	5 364	5 364	5 364	5 364	5 206	5 206	5 206	5 206
	Subnivel CA3-1	5 381	5 381	5 381	5 381	5 082	5 082	5 082	5 082	4 932	4 932	4 932	4 932
Nivel 2: Analista	Subnivel CA2-3	4 821	4 821	4 821	4 821	4 554	4 554	4 554	4 554	4 420	4 420	4 420	4 420
	Subnivel CA2-2	4 339	4 339	4 339	4 339	4 098	4 098	4 098	4 098	3 978	3 978	3 978	3 978
	Subnivel CA2-1	3 664	3 664	3 664	3 664	3 461	3 461	3 461	3 461	3 359	3 359	3 359	3 359
Nivel 1: Asistente	Subnivel CA1-3	2 636	2 636	2 636	2 636	2 489	2 489	2 489	2 489	2 416	2 416	2 416	2 416
	Subnivel CA1-2	2 504	2 504	2 504	2 504	2 365	2 365	2 365	2 365	2 295	2 295	2 295	2 295
	Subnivel CA1-1	2 372	2 372	2 372	2 372	2 240	2 240	2 240	2 240	2 174	2 174	2 174	2 174

Nivel Organizacional	Categoría del Rol	Subcategoría	Funciones Asesoramiento			
Nivel organizacional 1 Alta Dirección	Funciones de asesoría de Alta Dirección Ejecutiva	Subcategoría	13 093	13 429	13 361	13 294
		Subcategoría	10 725	10 725	10 725	10 725
		Subcategoría	8 357	8 357	8 357	8 357
		Subcategoría	7 173	7 173	7 173	7 173
		Subcategoría	5 989	5 989	5 989	5 989
Nivel organizacional 2 Órgano	Funciones de asesoría de Órgano	Subcategoría	10 795	10 795	10 795	10 795
		Subcategoría	8 845	8 845	8 845	8 845
		Subcategoría	6 895	6 895	6 895	6 895
		Subcategoría	5 920	5 920	5 920	5 920
		Subcategoría	4 945	4 945	4 945	4 945
Nivel organizacional 3 Unidad Orgánica	Funciones de asesoría de Órgano	Subcategoría	9 123	9 123	9 123	9 123
		Subcategoría	7 521	7 521	7 521	7 521
		Subcategoría	5 850	5 850	5 850	5 850
		Subcategoría	5 014	5 014	5 014	5 014
		Subcategoría	4 179	4 179	4 179	4 179

**BCR**

PUESTO	SUELDO MENSUAL	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Secretaría	4 700	6 900

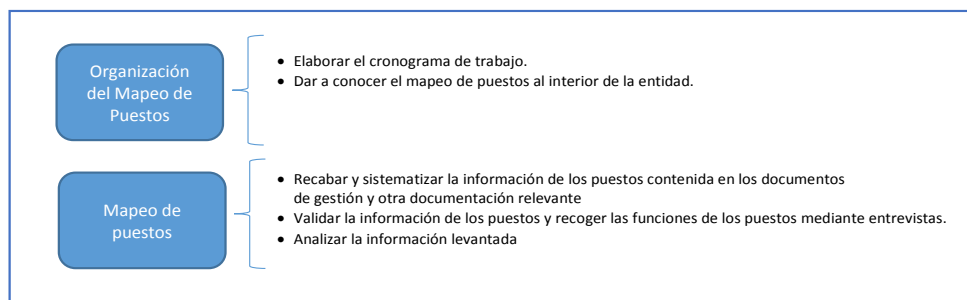
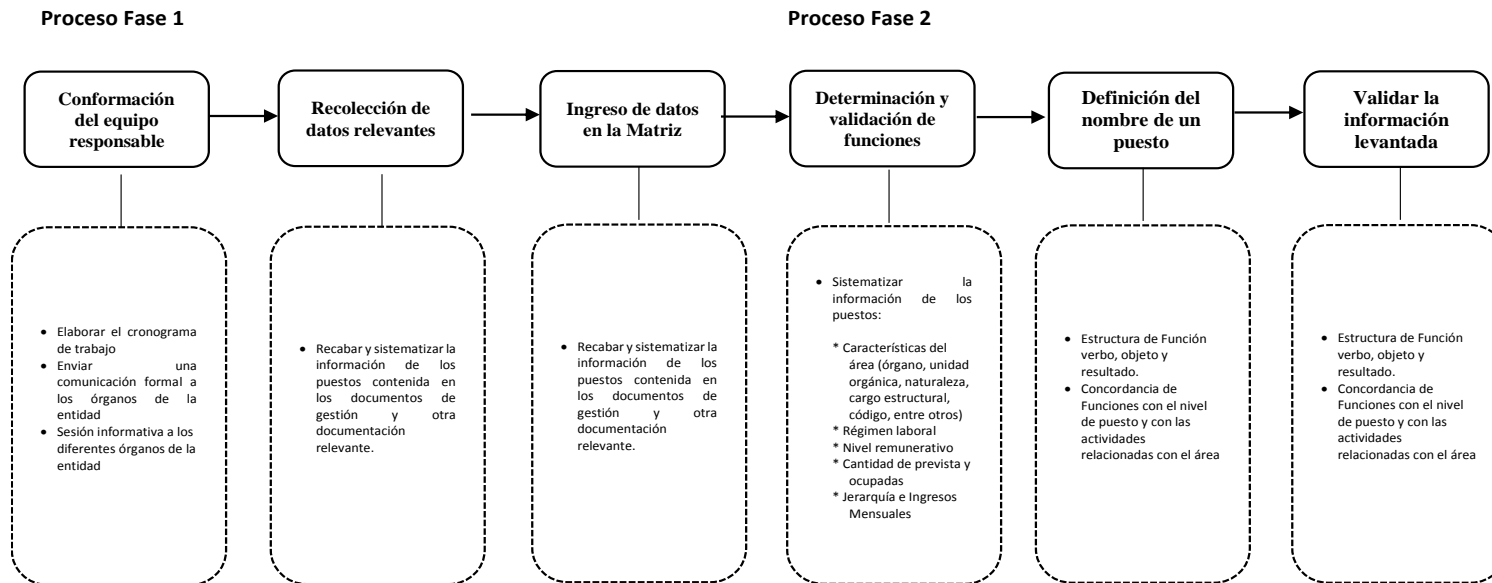
Categoría del Rol	Subcategoría	Funcion sustantiva	Funcion administración interna
Funciones secretariales de Alta Dirección	Subcategoría	4 250	4 000
	Subcategoría	3 096	2 914
Funciones secretariales	Subcategoría	2 004	1 886
	Subcategoría	1 275	1 200
Funciones de apoyo	Subcategoría	911	857

### Anexo 3. De las consideraciones previas para la valorización del puesto

#### PROCESO ACTUAL

#### Fase 1 del proceso de implementación (son 4 fases)

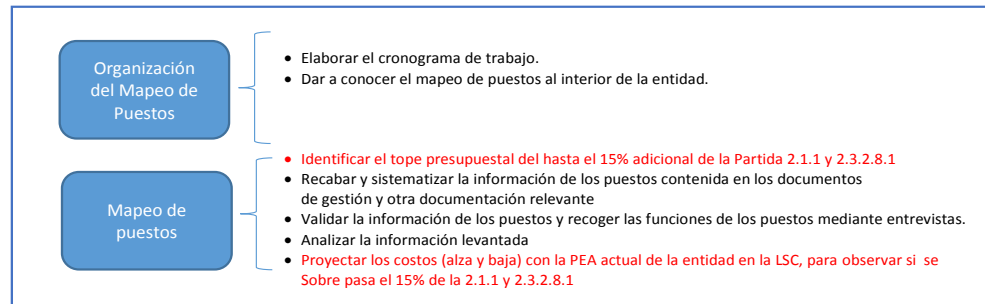
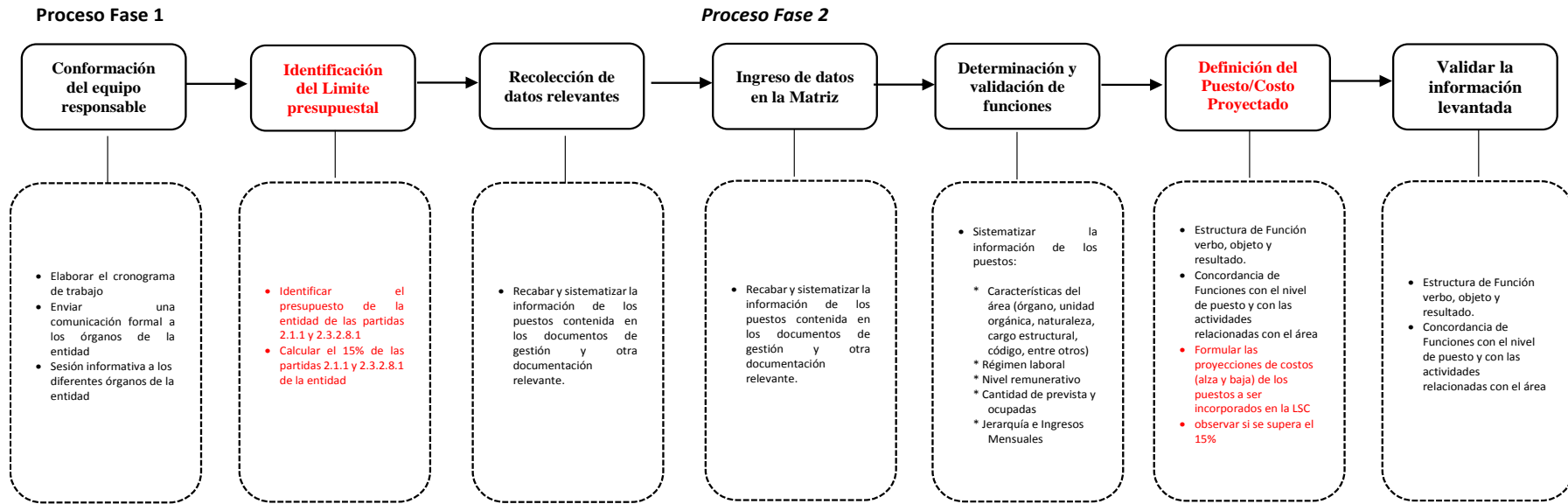
**Mapeo de Puestos:** (recojo y sistematización de la información de los puestos y los ocupantes existentes en la entidad)



## PROCESO PROPUESTO

### Fase 1 del proceso de implementación (son 4 fases)

#### Mapecto de Puestos:



## Anexo 4. Resultados del trabajo de campo

Se presentan los principales resultados del proceso de entrevistas a profundidad, para lo cual, se presenta la secuencia de “preguntas guía”.

### 1. Reporte de preguntas guía

#### 1.1 Definición y montos para la valorización priorizada

- ¿Existen definiciones o conceptualizaciones de valorización priorizada (situaciones atípicas) en otros regímenes laborales, vigentes?
- ¿Cuáles son, en su opinión, las definiciones o conceptualizaciones que deben ser desarrolladas en el nuevo reglamento de compensaciones?
- ¿Cómo se van a establecer los criterios para la valorización priorizada teniendo en cuenta las situaciones atípicas para el desempeño de un puesto?

En cuanto a las definiciones o conceptualizaciones de valorización priorizada vigentes, la totalidad de los entrevistados hicieron referencia a las existentes en el sector salud, educación y en defensa e interior. Asimismo, señalaron que los conceptos de la valorización priorizada debido a condiciones de accesibilidad geográfica, por altitud, riesgo de vida, y servicios efectivos en el extranjero si deben ser definidos para la mejor aplicación del reglamento de compensaciones, tomando como referencia la normativa vigente.

En el caso de la valorización priorizada por **condiciones de accesibilidad geográfica y por altitud**, la totalidad de los entrevistados, señalaron la vigencia de la Norma Técnica N° 028 MINS/DGS-P, Norma Técnica de Atención Integral de Salud a Poblaciones Excluidas y Dispersas, que define como la situación que afecta a aquellas poblaciones que se encuentran a más de tres horas del establecimiento de salud más cercano por el medio de transporte más usual en la zona. Asimismo, considera excluidas geográficamente, a aquellas poblaciones que por su ubicación inaccesible están a una distancia de más de un día de un establecimiento de referencia de mayor capacidad resolutoria que el establecimiento donde se inicia la atención.

En atención al párrafo precedente, también consideran como experiencia referencial, lo regulado por el sector Energía y Minas, por ejemplo, para la región natural de la sierra donde se presenta diferentes ecosistemas montañosos, puede dividirse biogeográficamente en las siguientes ecorregiones:

- **Puna:** Región alto andina situada por encima de los 3 800 msnm como promedio, con clima frío de montaña sub-húmedo, una flora de tundra y fauna adaptada a la altura.
- **Jalca o Páramo:** Región alto andina del norte del Perú por encima de los 3500 msnm como promedio, con clima de montaña húmedo y una flora de páramo.
- **Serranía esteparia:** Situada en el flanco occidental de los Andes por encima de los 1000 msnm como promedio, limita con la Puna, con clima semiárido y vegetación de estepa.
- **Yunga:** Situada en el flanco oriental de los Andes justo por encima de la llanura amazónica, desde los 500 hasta los 3,800 msnm y con ecosistemas variables que van desde la selva alta cálida, nubosa, densa y lluviosa, hasta la serranía de humedad estacional, fría y parcialmente boscosa.

Dentro de estas conceptualizaciones, concluyen la necesidad de regular las condiciones de accesibilidad geográfica y altitud, considerando la unificación de criterios en aquellos casos en que la prestación de servicios tenga similitudes.

Habida cuenta el concepto para ser considerado en el Reglamento de Compensaciones podría ser: “es otorgado al servidor civil que presta servicios en forma efectiva en un puesto que se encuentre ubicado en una zona rural y/o de frontera que no sea domicilio habitual del servidor, y este deba desplazarse por más de 2 horas diarias; para tal efecto, corresponde a la entidad determinar, mediante informe debidamente sustentado, los puestos y posiciones necesarios para el cumplimiento de sus funciones”.

Al respecto, y para la determinación si un puesto cumple con lo establecido, se deberá entender como accesibilidad geográfica a la mayor o menor facilidad con la cual ese lugar puede ser alcanzado a partir de uno o varios otros lugares, por uno o varios servidores susceptibles de desplazarse con la ayuda de todos o algunos de los medios de transporte existentes.

Por tanto, no se refiere solo a la única posibilidad de alcanzar o no un lugar dado, sino que alude también a la peligrosidad del desplazamiento, a la dificultad de acceso, entendida la mayor parte de las veces por la medida de las tensiones espacio-temporales.

De ello que la accesibilidad depende, no solamente de la posición geográfica respectiva de los lugares de origen y de destino, sino también del nivel de servicios ofrecido por el o los sistemas de transporte utilizados para llevar a cabo el desplazamiento.

Con relación la valorización priorizada por **condiciones de riesgo de vida**, los entrevistados, en su totalidad señalaron como experiencia, el caso del personal militar de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional asignado, reasignado o destacado en el VRAEM o Zonas Declaradas en Estado de Emergencia, pues el artículo 7 del Anexo del Decreto Supremo N° 317-2013-EF y sus normas complementarias y modificatorias, (cuya vigencia es hasta el mes de diciembre de 2014;), estableció la bonificación por Alto Riesgo a la Vida, sin diferenciar entre los dos ámbitos del VRAEM.

Asimismo, el Decreto de Urgencia N° 002-2014, dicta medidas extraordinarias y urgentes adicionales en materia económica y financiera para estimular la economía nacional, entre ellas, la referida en el numeral 5.1 del artículo 5, que autoriza a los Ministerios de Defensa e Interior a implementar, a partir del mes de agosto de 2014, la tercera etapa de incremento progresivo de ingresos del personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional de Perú en actividad, en el marco del Decreto Legislativo N° 1132, Decreto Legislativo que aprueba la nueva estructura de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú; asimismo, el numeral 5.2 del citado artículo señala que los montos correspondientes a las Bonificaciones por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad, por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo, y por Alto Riesgo a la Vida se aprueban en el marco de lo dispuesto en la Cuarta Disposición Transitoria del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, mediante Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y por los Ministros de Defensa e Interior, a propuesta de estos últimos.

Luego, mediante Decreto Supremo N° 223-2014-EF se aprobó la tercera etapa de la implementación progresiva del Decreto Legislativo N° 1132, conforme al mandato establecido por el Decreto de Urgencia N° 002-2014, así como el financiamiento para su aplicación; correspondientes a la “Bonificación por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad”, la “Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo” y la “Bonificación por Alto Riesgo a la Vida”, aplicables al personal en situación de actividad militar de las Fuerzas Armadas y policial de la PNP;

Mediante el Decreto Supremo N° 399-2015-EF se aprobó la cuarta etapa de la implementación progresiva del Decreto Legislativo N° 1132 conforme al mandato establecido por el segundo párrafo de la Trigésima Octava Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, así como el financiamiento para su aplicación; correspondientes a la “Bonificación por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad”, la “Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo” y la “Bonificación por Alto Riesgo a la Vida”, aplicables al personal en situación de actividad militar de las Fuerzas Armadas y policial de la PNP.

Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 013-2013-EF, se aprueba el concepto de subsidio póstumo y subsidio por invalidez para los pensionistas del Decreto Ley N° 19846 que han obtenido el derecho a la pensión en los casos de invalidez permanente o viudez por fallecimiento del titular militar o policial acaecido en acción de armas, acto de servicio, consecuencia del servicio o con ocasión del servicio, conforme a lo establecido en la Décimo Primera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1132, y el monto del mismo, monto que a su vez, fue modificado por los Decretos Supremos N° 317-2013-EF, 223-2014-EF y 399-2015-EF; incrementados en el marco de implementación progresiva del Decreto Legislativo N° 1132.

La Ley N° 30508, Ley que modifica el plazo para la implementación del quinto tramo de los aumentos progresivos de ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú, en su artículo único dispone que la implementación del quinto tramo de los aumentos progresivos de ingresos, establecido en la trigésima octava disposición complementaria final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, la que se efectuó en el mes de octubre de 2016.

Atendiendo a lo dispuesto en la citada Ley, mediante Oficios N° 694 y 698-2016-MINDEF/DM, N° 303-2016-IN-DM y N° 350-2016-FMP/P, los Ministerios de Defensa e Interior, y Fuero Militar Policial solicitan la aprobación de los montos correspondientes a la “Bonificación por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad”, la “Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo” y la “Bonificación por Alto Riesgo a la Vida”, aplicables al personal en situación de actividad militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú, correspondientes a la quinta etapa de la implementación progresiva del Decreto Legislativo N° 1132, conforme al mandato establecido en su artículo único de la Ley N° 30508.

Finalmente, mediante Decreto Supremo N° 293-2016-EF, se aprobaron las disposiciones y fijan montos por concepto de “Bonificación por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad”, “Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo” y “Bonificación por Alto Riesgo a la Vida”, aplicables al personal en situación de actividad, militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú, así como el monto por concepto de subsidio póstumo y por invalidez para los pensionistas del Decreto Ley N° 19846, y aprueban una transferencia de partidas a favor de los ministerios de Defensa y del Interior; y Fuero Militar Policial.

Dentro de esta perspectiva normativa, los entrevistados señalaron la importancia de regular dicho concepto, a razón que el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro – VRAEM, es una zona muy compleja, que ha sido y continúa siendo especialmente afectada por la presencia del terrorismo, narcotráfico, pobreza y desigualdad, por lo que presenta retos de desarrollo productivo y de seguridad que han llevado al Estado a emitir normas y desplegar acciones para priorizar tanto su desarrollo económico y social como su pacificación, incrementando su presencia a fin de ir reduciendo las brechas existentes.

De otro lado, los entrevistados precisaron también como experiencia, lo establecido en la Octava Disposición Complementaria, Transitoria y Final de Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, la cual señala que, los profesores que laboran en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) percibirán una asignación especial, cuya vigencia, periodicidad y monto serán fijados por el Poder Ejecutivo a propuesta del Ministerio de Educación. Asimismo, la Novena Disposición Complementaria Final de su reglamento, y su modificatoria, señala que dicha asignación corresponde ser percibida por los profesores comprendidos en la Carrera Pública Magisterial de la referida Ley, que laboran en los distritos que forman parte del ámbito de intervención directa o del ámbito de influencia del VRAEM, precisando que el monto de dicha asignación y los distritos que forman parte del referido ámbito, son fijados o declarados mediante Decreto Supremo.

Asimismo, mediante la Ley N° 30202, Ley que otorga Asignación Especial por laborar en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) a los profesores contratados y dicta otras disposiciones, establece en su artículo 1 que los profesores contratados en instituciones educativas públicas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva perciban, de manera excepcional, la asignación especial a que se refiere la Octava Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley N° 29944, por servicio efectivo en el ámbito de intervención directa o de influencia del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro; precisando que esta asignación no tiene carácter remunerativo ni pensionable, no se incorpora a la remuneración del profesor, no forma base de cálculo para la asignación o compensación por tiempo de servicios o cualquier otro tipo de bonificaciones, asignaciones o entregas, ni está afecta a cargas sociales.

Por su parte, el artículo 2° de la Ley N° 30328, Ley que establece medidas en materia educativa y dicta otras disposiciones, señala que el profesor contratado en el marco del contrato de servicio docente, además de la remuneración mensual, percibe bonificaciones por condiciones especiales de servicio, de acuerdo a la ubicación de la institución educativa: ámbito rural y zona de frontera; y, de acuerdo con las características de la institución educativa: unidocente, multigrado o bilingüe; así como una asignación especial por prestar servicios en instituciones educativas en el VRAEM, la cual se otorga a lo establecido por la Ley N° 30202.

Por lo expuesto, la propuesta de conceptualización podría ser: es otorgado al servidor civil que presta servicios en forma efectiva en un puesto que se encuentre ubicado en los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), en tanto se mantenga dicha calidad de acuerdo a la normatividad vigente; así como en las zonas declaradas en emergencia por circunstancias similares a las del VRAEM. Corresponde a la entidad determinar, mediante informe debidamente sustentado, los puestos y posiciones necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Con relación a la valorización priorizada por **condición en riesgo legal**, la mayoría de los entrevistados señalaron que su conceptualización, no sería viable, a razón que el literal l) del artículo 35 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, **establece el derecho de los servidores civiles a contar con defensa y asesoría legal**, contable, económica o afín, con cargo a los recursos de la entidad para la defensa en procesos judiciales, administrativos, constitucionales, arbitrajes, investigaciones congresales y policiales, ya sea por omisiones, actos o decisiones adoptadas o ejecutadas en el ejercicio de sus funciones, inclusive como consecuencia de encargos, aun cuando al momento de iniciarse al proceso hubiese concluido la vinculación con la entidad.

El artículo 154 del Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado con Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, dispone también que la **defensa y asesoría se otorga a pedido de parte**, previa evaluación de la solicitud. Si al finalizar el proceso, el beneficiario resultara responsable, deberá reembolsar el costo del asesoramiento y de la defensa.

Así también, los entrevistados referenciaron que SERVIR mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 284-2015-SERVIR/GPGSC aprobó la Directiva “Reglas para acceder al beneficio de defensa y asesoría de los servidores y ex servidores civiles” el cual tiene por objeto **regular las disposiciones para la solicitar y acceder al beneficio de la defensa y asesoría legal**, asesoría contable, económica o afín de los servidores y ex servidores civiles de las entidades de la administración pública, **con cargo a los recursos de la entidad**, en procesos que se inicien por omisiones, actos o decisiones adoptadas o ejecutadas en el ejercicio regular de sus funciones o en el ejercicio regular del encargo.

La Directiva antes referida señala que, las disposiciones que regulan la defensa y asesoría legal de los servidores y ex servidores reguladas en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento, son de aplicación para todas las entidades de la administración pública del gobierno nacional, regional y local.

De otro lado, cabe indicar que, los entrevistados del MEF indicaron que existe un proyecto de ley a solicitud de la Contraloría General de la República, el cual plantea que el beneficio de defensa y asesoría a los funcionarios y servidores del Estado, con cargo a recursos de la entidad, sea eliminado cuando las investigaciones, denuncias o procedimientos formulados contra servidores, funcionarios, ex servidores o ex funcionarios públicos hayan sido formuladas en base a recomendaciones contenidas en los informes de control interno emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control.

Sin embargo, la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del MEF ha señalado que: “(...) es indispensable que el servidor y funcionario público tenga la posibilidad del beneficio de defensa y asesoría, con cargo a recursos de la entidad, en las denuncias o procedimientos formulados contra estos, formuladas en base a recomendaciones contenidas en los informes de control interno emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control. Finalmente, la norma actual no es completamente abierta ni contraria a los intereses del Estado ya que si al finalizar el proceso se demostrara responsabilidad en el servidor o funcionario público, el beneficio por el costo de la defensa legal asumida por la entidad debe ser reembolsada, asumiendo la persona por el costo total del asesoramiento y defensa especializados.

En resumen, la razón de ser de la presunción de inocencia es la seguridad jurídica; la necesidad de garantizar a todo servidor o funcionario público que no será condenada sin que existan pruebas suficientes y objetivas que destruyan tal presunción; esto es, que se demuestre su culpabilidad indubitable y que se justifique mediante una sentencia condenatoria en su contra.

Por todo lo expuesto, consideramos que el Proyecto de Ley presentado por la Contraloría General de la República es contrario a los preceptos de derechos fundamentales consagrados en la Constitución Política del Perú y en los tratados internacionales donde el Perú es parte”. (DGGR 2017: 2).

Como resultado se debe concluir que, no existe marco técnico para conceptualizar y desarrollar la valorización priorizada por riesgo legal.

Con relación a la valorización priorizada por condiciones de **servicios efectivos en el extranjero**, los entrevistados señalaron como experiencia que, el artículo 7 de la Ley N° 30210, Ley que aprueba modificaciones presupuestarias en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014 y aprueba otras medidas, estableció que el personal militar o policial y civil de los ministerios de Defensa y del Interior que realiza viajes al exterior con carácter oficial en misión diplomática, comisión especial en el exterior, misión de estudios, comisión de servicios y tratamiento médico altamente especializado, tiene derecho a percibir una compensación extraordinaria por servicios en el extranjero.

Explicaron que, la norma en mención, regula también las condiciones de servicio en el extranjero para el personal civil del sector Defensa en Misión de Estudios, Comisión de Servicios y Tratamiento Médico Altamente Especializado, el cual será calculado en base a la determinación establecida para la compensación extraordinaria mensual por servicio en el extranjero que percibe el personal militar nombrado en misión diplomática, y será reducido en la misma cantidad que la bonificación otorgada de conformidad con los literales a), b) y c) del artículo 8 del Decreto Legislativo N° 1132.

Así también, los entrevistados consideraron como experiencia lo regulado en la Quincuagésima Quinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30281, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015, la cual establece que la política de ingresos del personal en actividad del Servicio Diplomático de la República (SDR), se encuentra conformada por los conceptos de Remuneración por Categoría del SDR; Bonificación por Trabajo Efectivo al Cargo, Bonificación por Condiciones Especiales de Prestación de Servicios, Asignación por Servicios en el Exterior, Aguinaldos por Fiestas Patrias y Navidad; y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS). Sobre la asignación por Servicio en el Exterior, lo define como el ingreso económico que se otorga al personal en actividad del SDR que presta servicios en el exterior, con la finalidad de compensar el costo de vida en el exterior. Se fija sobre la base del costo de vida de la sede donde labora y de su categoría en el SDR. Comprende además una Bonificación Especial por Familia y una asignación por los seguros médico y de vida.

De otro lado, la Septuagésima Cuarta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014, autoriza el otorgamiento a los consejeros y agregados económicos comerciales de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior, de una Asignación por Trabajo en el Exterior.

Al respecto, mediante Decreto Supremo N° 039-2014-EF aprobaron la Asignación por Trabajo en el Exterior, el cual no tiene carácter remunerativo ni pensionable, ni se incorpora a la remuneración de los consejeros y agregados económicos comerciales, y no forma base de cálculo para la compensación por tiempo de servicios o cualquier otro tipo de bonificaciones, asignaciones o entregas. Asimismo, no es prorrogable, extensivo, vinculante u homologable a ningún otro funcionario o servidor público. Esta asignación corresponde exclusivamente a la plaza y se encuentra condicionada al servicio efectivo en la misma. En caso se produzca el traslado del consejero o agregado económico comercial a plaza distinta, este dejará de percibir la referida asignación, debiendo adecuarse a los beneficios que le pudiera corresponder a la plaza de destino

La Asignación por Trabajo en el Exterior (ATE), que corresponde a cada ciudad del exterior donde el Perú tiene Oficinas Comerciales y a cada categoría, se determina aplicando la siguiente metodología señalada en la Exposición de Motivos del mencionado decreto supremo:

“1. Del Valor del Factor de Ajuste por ciudad-país (FA)

El procedimiento para determinar el FA, es el siguiente:

a) Se determina el FA, utilizando el concepto Alimentación y Movilidad del Índice DSA de la ONU.

b) Se establece la variación de cada ciudad-país, utilizando el concepto Alimentación y Movilidad del Índice DSA Lima-Perú como base, resultando en una nueva serie de FA para cada ciudad-país.

2. Del Valor del Ingreso Básico (IB)

El valor del IB para cada ciudad-país que corresponde a cada ciudad del país donde el Perú tiene Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior, se obtiene multiplicando el IB de Lima por el FA de cada ciudad-país. El valor del IB para Lima-Perú, se determina estableciendo, el monto mensualizado del Índice DSA para Lima-Perú

3. De la Escala de Valores de Ajuste por Vivienda (VAV)

El VAV, para cada ciudad-país, que corresponde a los consejeros y agregados económicos comerciales de las Oficinas Comerciales del Perú del Exterior en las ciudades donde el Perú tiene Oficinas Comerciales, se encuentra determinado por la siguiente escala por Zona Geográfica (...)

4. De los valores por Cargas familiares para los consejeros y agregados económicos comerciales de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior

El monto por cargas familiares para los consejeros y agregados económicos comerciales de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior donde el Perú tiene Oficinas Comerciales es el siguiente:

a) Cuatrocientos Dólares Americanos (\$ 400,00) por cónyuge.

b) Trescientos Dólares Americanos (\$ 300,00), por cada hijo.

5. De la determinación de la Asignación por Trabajo en el Exterior de los consejeros y agregados económicos comerciales de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior

La Asignación por Trabajo en el Exterior de los consejeros y agregados económicos comerciales de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior, para cada ciudad-país, se determina por la suma del RB más el VAV.

• Carga familiar

Se contempla la incorporación en la Asignación por Trabajo en el Exterior de hasta cuatro cargas familiares, sea por el/la cónyuge e hijos menores de edad y por aquellos que habiendo alcanzado la mayoría de edad, padecen de incapacidad física o mental debidamente comprobadas, así como para aquellos mayores de 18 años que se encuentren siguiendo estudios superiores dentro de los límites previstos en el artículo 424 del Código Civil vigente, la que será reglamentada y aprobada mediante Resolución Ministerial. La citada compensación se fija en los montos siguientes: Cuatrocientos (400) Dólares Americanos por cónyuge, Trescientos (300) Dólares Americanos, por cada hijo.

• Determinación de la Asignación por Trabajo en el Exterior

En el siguiente cuadro se muestra el resultado de la aplicación de la metodología, determinado por la suma del RB más el VAV. (...).”

Por lo expuesto, el concepto de valorización priorizada por servicios prestados en el extranjero debe considerar que debe ser otorgada al puesto, siempre que no se trate de comisiones de servicios eventuales.

## 1.2 Determinación de los montos para la valorización priorizada

- ¿En su opinión, es necesario establecer un monto nominal o porcentual para la valorización principal?
- ¿Cuál sería para usted, la línea base (montos) para la determinación de la valorización priorizada?
- ¿Es necesario definir los montos de la valorización priorizada para cada situación atípica?

Con relación al monto de las valorizaciones priorizadas, si son a nivel nominal o porcentual de la valorización principal, los entrevistados indicaron en la necesidad de establecer un monto mensual nominal que deberá ser identificado por SERVIR, al momento de culminar el proceso de dotación de las entidades a efectos de identificar la PEA; y por consiguiente, identificar el costo de implementación.

Dentro de esta perspectiva, señalaron que para el otorgamiento de las valorizaciones priorizadas deberán ser registradas previamente en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público a cargo de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas. Asimismo, señalan que los criterios y metodologías para el otorgamiento de la valorización priorizada, deberá ser determinado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

También es importante destacar que, uno de los entrevistados indicó que, aquellos puestos que se les otorguen la valorización priorizada al ser relativamente pocos, a nivel de entidad del sector público y que cada una debe identificar los puestos con dicha valorización en sus respectivos Cuadros de Puestos de la Entidad (CPE); recomendó aprobarse mediante Decreto Supremo del Ministerio de Economía y Finanzas por cada entidad solicitante, en aplicación del último párrafo del numeral 31.1 del artículo 31° de la Ley del Servicio Civil. Si bien es cierto señalo que es necesario tener *a priori* las conceptualizaciones de los mismos.

En atención a la problemática expuesta, y, a consecuencia de las entrevistas, es sustancial adicionar como materia de investigación el problema presupuestal –falta de recursos– para la implementación del Régimen del Servicio Civil en las entidades del sector público.

Adicionalmente, en las entrevistas realizadas se analizó la sentencia emitida el 3 de setiembre de 2015, el TC, el cual declaró inconstitucional la prohibición de negociación colectiva para incrementos salariales de los trabajadores de la Administración Pública contenida en el artículo 6 de la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, las expresiones “[...] beneficios de toda índole [...]” y “[...] mecanismo [...]”, en la medida en que no se puede prohibir de modo absoluto el ejercicio del derecho fundamental a la negociación colectiva en la administración pública que implique acuerdos relativos a los incrementos remunerativos; así como tras indicar en el fundamento jurídico 68 de la sentencia citada, que en el caso de la negociación colectiva de los trabajadores públicos en materia de remuneraciones, el desarrollo legal es insuficiente, exhortando al Congreso para que “apruebe la regulación de la negociación colectiva en la administración pública”, a partir de la primera legislatura ordinaria del período 2016-2017, por un plazo que no podrá exceder a un año, decretando durante ese lapso la *vacatio sententiae* del punto resolutivo N° 1, vale decir, de la inconstitucionalidad declarada.

Estando a lo dispuesto por el TC para que se “apruebe la regulación de la negociación colectiva en la administración pública”, se origina la necesidad de regularla, sujetándose a sus mandatos, estableciéndose una legislación que no solo comprenda específicamente la posibilidad de negociar colectivamente incrementos en las remuneraciones sino que se otorgue a la misma, un contenido que pasa por regular íntegramente sus tres instituciones: Sindicación, Negociación Colectiva y Huelga, como derechos de los servidores y su relación con el Estado y respecto del Estado, teniendo en consideración no afectación del equilibrio presupuestario; y en base a las entrevistas que se han realizado, las propuestas de mejora al reglamento de compensaciones debe tener en cuenta lo siguiente:

- En los procesos de negociación colectiva en los que se peticionen mejoras a las condiciones de trabajo o empleo sobre incremento de las remuneraciones o compensaciones económicas, debe considerarse el porcentaje máximo negociable que se establecerá en las respectivas leyes Anuales de presupuesto cada tres años, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de cada entidad.
- Las peticiones de otras condiciones económicas, se indica que, debe tenerse presente que estas, deben considerar la disponibilidad presupuestal de la entidad, así como las funciones que en la misma se realicen.
- La entidad que no cuente con los recursos suficientes para poder atender las condiciones de trabajo o empleo económicas referidas a remuneraciones o compensaciones económicas, considerando que atraviesa una crisis económica, financiera o periodos de austeridad, la limitación de la negociación colectiva de las mismas, no podrá ser mayor a tres (3) años fiscales.
- Establecer las materias excluidas de la negociación colectiva como es el caso de: i) la estructura del Estado y la estructura orgánica de las entidades públicas, ii) las políticas públicas de competencia de cada entidad pública y iii) las potestades de dirección, administración y fiscalización del Estado.
- Se regula la posibilidad de la contratación temporal y directa del personal necesario para garantizar la prestación de los servicios mínimos de los servicios esenciales y mínimos de los servicios indispensables para el funcionamiento de la entidad, desde el inicio de la huelga y hasta su efectiva culminación. Ello, teniendo en cuenta la imperiosa necesidad de que los servicios públicos, no se vean afectados por esta medida.
- Regular sobre los efectos de las huelgas declaradas ilegales, donde la máxima autoridad administrativa de la entidad, previa declaración de ilegalidad de la huelga, debe aplicar a través de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, el descuento de las remuneraciones por los días no laborados hasta la fecha de cierre de la Planilla Única de Pagos del mes que corresponda, independientemente de las medidas correctivas a que hubiere lugar como consecuencia del abandono del cargo por parte de los servidores públicos conforme a Ley. Para efectos del descuento de los días no laborados posteriores al cierre de la planilla, el descuento se aplicará en la Planilla Única de Pagos del mes siguiente.

## 1.3 Criterios y montos para entidades incorporadas por el TC y de los Gobiernos Regionales

- Para usted, ¿cómo deberán incorporarse dichas entidades a la Ley del Servicio Civil? ¿Se deberán adecuar sus montos actuales?
- ¿Cree usted que si se implementan en la Ley del Servicio Civil los montos de sus escalas remunerativas actuales se rompería los principios de consistencia interna y consistencia intergubernamental?
- ¿Cree necesario establecer cuadros anexos diferentes entre las entidades de los Gobiernos Regionales, por ejemplo hospitales, Ugeles, entre otros (órganos de

asesoramiento y apoyo)?

**a) Entidades incorporadas por el TC**

Los entrevistados señalaron que la STC recaída en los expedientes N°s 0003-2013-PI/TC, 0004-2013-PI/TC y 0023-2013-PI/TC, caso “Ley del Servicio Civil” justifica su postura en los siguientes fundamentos jurídicos:

“66. (...) Entonces, si la ley del Servicio Civil debe ser, en principio, aplicable a todos los servidores públicos, toda exclusión debe estar razonablemente fundada en la especial naturaleza o la particularidad de la prestación del servicio. Solo de esta manera estaría justificada la exclusión de un determinado grupo de servidores públicos de los alcances de la ley. (...)”

69. Si el objeto que ha perseguido el legislador es tender a uniformar el régimen de los servidores públicos, las exclusiones que realice deben tener un fundamento en la naturaleza de la función y constituir propiamente una carrera desde la perspectiva de la progresión. La diferencia no puede basarse solamente en la particularidad de la actividad que realizan, por cuanto las funciones de cada órgano del Estado son, de alguna manera, especializadas y diferentes.

70. En efecto, la función de los servidores públicos a que se refiere la disposición impugnada no son especiales como lo sería la prestación de servicios de los docentes de la carrera magisterial, los docentes universitarios, etc., ni tienen alguna particularidad, como la tendrían la prestación de servicios de los profesionales de la salud, el personal de la Policía Nacional, etc. No se evidencia justificación válida o base objetiva alguna que sustente la exclusión de aquellos servidores públicos de los alcances de la Ley del Servicio Civil, por lo que dicha exclusión resulta arbitraria e irrazonable, y por lo mismo, el precepto legal impugnado deviene en inconstitucional. (...)

253. De otro lado, con relación a la diferencia de trato entre los servidores que laboran en las entidades públicas sujetas a la Ley del Servicio Civil y los servidores que laboran en las entidades públicas excluidas de dicho régimen, este Tribunal reitera los argumentos expuestos supra por los que declaró la inconstitucionalidad de dicha disposición legal respecto de los servidores civiles de las entidades excluidas y que están referidos a la ausencia de justificación válida o base objetiva alguna que sustenten la exclusión. En tal sentido, la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley 30057 resulta inconstitucional, en el extremo que establece ‘así como los servidores civiles del Banco Central de Reserva del Perú, el Congreso de la República, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y la Contraloría General de la República’ y “[t]ampoco se encuentran comprendidos los obreros de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales”; en consecuencia, la demanda debe ser declarada fundada en este extremo.(...).”

Por lo expuesto, se concluye que el TC indicó que no encontraba razón objetiva para las exclusiones de los servidores civiles del Congreso, SUNAT, SBS, BCR y la Contraloría, y por tanto declaró inconstitucionales estas exclusiones por considerarlas arbitrarias e irrazonables.

Sin embargo, los entrevistados señalaron que mediante Ley N° 30647, Ley que precisa el Régimen Laboral del Congreso de la República, del Banco Central de Reserva del Perú y de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones y sus trabajadores, las entidades en mención se rigen por el régimen laboral de la actividad privada y no están comprendidos dentro de los alcances de las normas que regulan la gestión de recursos humanos del Servicio Civil.

Cabe precisar que, el entrevistado Jorge Noziglia Chavarri señala que dichas entidades -con énfasis al BCRP- al tener una línea de carrera y su gestión es la más óptima en comparación con las entidades del sector público, no es necesario establecer cuadros anexos que puedan determinar sus compensaciones económicas en el Régimen del Servicio Civil. Más aún, en el anexo 2 se puede apreciar un análisis comparativo entre las remuneraciones que actualmente perciben los trabajadores del BCR y la proyección en la Ley del Servicio Civil, lo cual nos permite concluir que se debe establecer un cuadro anexo independiente para el BCR, rompiendo las bandas de compensaciones que actualmente maneja en Reglamento en mención.

Así también, los entrevistados han identificado mejoras en el Reglamento de Compensaciones para los organismos constitucionalmente autónomos y entidades recientemente incorporadas por sentencia del TC; con el fin de fortalecer las disposiciones normativas para la valorización y regulación de las compensaciones económicas.

Si bien mediante Decreto Supremo N° 408-2015-EF, se modificaron diversos artículos del referido reglamento, así como los cuadros anexos correspondientes a las entidades del Poder Ejecutivo ; sin embargo, para el caso específico de las entidades con autonomía constitucional, se estimó conveniente elaborar un diagnóstico que respecto al monto de las compensaciones económicas vigentes, reguladas en el Reglamento de Compensaciones.

Por otro lado, dentro del ámbito de sus competencias, SERVIR ha emitido diversas directivas que regulan la asignación de roles de los grupos de servidores: directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias.

Así, señala en la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSCF “Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del Servicio Civil”, la asignación de roles de la familia Dirección Institucional, tomando como criterios la clasificación de la entidad, nivel organizacional y función del puesto. La asignación de roles, se advierte en la siguiente tabla:

**Asignación de roles de la Familia Dirección Institucional**

Clasificación de la Entidad	Nivel Organizacional	1	2		3	
	Naturaleza del órgano o Unidad Orgánica	Alta Dirección*	Línea, Consultivo	Apoyo, Asesoramiento, Control Institucional y Defensa Judicial	Línea, Consultivo	Apoyo, Asesoramiento, Control Institucional y Defensa Judicial
Ministerios		FP	PE	E	E	OE
Organismos Reguladores		PE	E	E	CA	CA
Organismos Técnicos Especializados		PE	E	E	CA	CA
Organismos Públicos Ejecutores		PE	E	E	CA	CA
Rectores de Sistemas Administrativos		PE	PE	E	CA	CA
Organismos Constitucionalmente Autónomos		PE	PE	E	CA	CA
Poder Judicial		PE	E	E	CA	CA
Entidades Administradoras de Fondos Intangibles de la Seguridad Social		PE	E	E	OE	OE

\* Se incluyen dentro de la “Alta Dirección” en la presente tabla a los Secretarios Generales y Gerentes Generales de los Organismos Públicos del Poder Ejecutivo, Organismos Constitucionalmente Autónomos y Poder Judicial.

Fuente: Resolución Ejecutiva de Presidencia 004-2016-SERVIR-PE (Anexo 1) Modificaciones a la Directiva N° 001- 2015- Servir/GPGSC “Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (Mpt) Aplicables al Régimen del Servicio Civil”.

Donde:

- FP: Funcionario público.
- PE: Directivo político-estratégico.
- E: Directivo estratégico.
- OE: Directivo operativo-estratégico.
- CA: Servidor civil de carrera.

De la clasificación de la entidad, de manera exclusiva para ministerios y entidades administradoras de fondos intangibles de la Seguridad Social, las áreas del tercer nivel organizacional se encuentran a cargo de directivos públicos; sin embargo, para las demás entidades, estas áreas se encuentran a cargo de servidores de carrera – Nivel 4: Ejecutivo.

Con esta clasificación, el monto de la compensación económica asignada inicialmente en el Reglamento de Compensaciones para directivos públicos de áreas de tercer nivel organizacional, no les son aplicables, trayendo como consecuencia que el monto de la compensación económica que les corresponde, sea inferior al monto que en la actualidad vienen percibiendo, conforme se advierte de las tablas:

**Compensación económica para la Defensoría del Pueblo**

Clasificador de cargos	NIVEL	ESCALA (Nuevos soles)	Proyección*			
			Servicio Civil			
			Grupo de Servidor	Mínimo	Máximo	Comentarios
Defensor del Pueblo	FP	15 600	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Primer Adjunto	D8-A	14 500	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Adjunto	D8-B	14 000	DP (órganos de línea)	17 125	19 571	
Secretaria General	D8-B	14 000	DP (administración interna)	15 657	18 104	
Asesor III	D8-B	14 000	Complementario	5 989	13 093	
Jefe de Oficina (OCI)	D8-B	14 000	DP	-	-	Se trabaja con la escala de la Contraloría
Jefe de Gabinete	D7-A	13 000	Complementario	-	13 429	
Director	D7-A	13 000	DP	17 125	19 571	
Jefe de Oficina (Órganos de apoyo y asesoramiento y Oficinas Defensoriales)	D7-A	13 000	DP (administración interna)	12 857	14 866	
	D7-B	12 000				
	D7-C	11 000	Ejecutivo (Oficina Defensorial)	7 374	7 532	
Asesor II y Jefe de Programa	D7-C	11 000	Ejecutivo (Jefe de Programa)	7 374	7 532	
		11 000	Complementario (asesor II)	4 945	10 795	
Procurador Público	D7-C	11 000	DP			Definir tipo de servidor
Jefe de Área	D-6	9 400	Ejecutivo	7 374	7 532	
Jefe de área (órganos de línea, control, apoyo y asesoramiento y Oficinas Defensoriales)	D5-A	9 400	Ejecutivo	7 374	7 532	
	D5-B	8 400				
Asesor I	D5-B	8 400	Complementario (asesor II)	4 945	10 795	
Abogado III, Auditor, Especialista Administrativo IV, Trabajador social III, Especialista en Comunicación	P-6	7 000	Carrera (Asistente, Analista, Especialista)	2 636	6 779	
Abogado II, Especialista Administrativo III, Trabajador Social II	P-5	6 000				
Abogado I, Especialista Administrativo II	P-4	5 500				
Abogado, Especialista Administrativo I, Trabajador Social I	P-3	5 000				
Secretaria III, Asistente Administrativo II, Asistente en sistemas I, Asistente en archivo	T-6	3 500	Complementario (secretaria)	857	4 000	
Secretaria II, Asistente Administrativo I, Asistente en Sistemas, Chofer I, Telefonista	T-5	3 200	Complementario	857	3 429	
Secretaria I, Asistente Administrativo, Chofer	T-4	2 900				
Conserje	A-6	2 600	Complementario	857	1 657	

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Compensación económica para el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil**

Clasificador de cargos	NIVEL	ESCALA (Nuevos soles)	Proyección*			
			Servicio Civil			
			Grupo de Servidor	Mínimo	Máximo	Comentarios
Jefe Nacional		19 000	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Sub Jefe Nacional - Gerente General		14 000	DP	17 125	19 571	
Gerente, Jefe de Gabinete, Director, Secretario General, Procurador Público, Jefe de OSDN, Consejero Técnico	Gerente A	12 000	DP	12 857	16 071	
Gerente, Jefe de Oficina, Procurador Público Adjunto, Asesor	Gerente B	9 400	Ejecutivo	6 779	7 532	
Sub Gerente	Sub Gerente	6 700	Ejecutivo	6 779	7 532	
Jefe Regional A	Jefe Regional A	6 700	Ejecutivo	6 779	7 532	
Jefe Regional B	Jefe Regional B	6 500	Ejecutivo	6 779	7 532	

	Jefe de Departamento	6 500				
Especialista 1	Profesional 1	6 000	Carrera (asistente, analista, especialista)	2 416	5 979	
Especialista 2	Profesional 2	5 000				
Especialista 3	Profesional 3	4 000				
Analista 1	Técnico 1	3 200				
Analista 2	Técnico 2	2 500				
Analista 3	Técnico 3	2 200				
Secretaria, chofer, conserje, anfitriona, limpieza	Auxiliar 1	1 900	Complementario	857	2 057	
	Auxiliar 2	1 700				
	Auxiliar 3	1 200				

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Compensación económica para el Jurado Nacional de Elecciones

Clasificador de cargos	NIVEL	ESCALA (Nuevos soles)	Proyección*			
			Servicio Civil			
			Grupo de Servidor	Mínimo	Máximo	Comentarios
Presidente JNE		27 117	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Miembros JNE		23 217	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Secretario General		10 700	DP	15 657	18 104	
Director Central		10 700	DP	17 125	19 571	
Director Nacional y General		8 800	DP	12 857	16 071	
Directores y Jefes		7 200	Ejecutivo	6 779	7 532	
Profesional A		5 800	Carrera (Asistente, analista, especialista)	2 416	5 979	
Profesional B		4 700				
Técnico A		3 800				
Técnico B		3 200				
Auxiliar		2 800	Complementario	857	2 057	

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Compensación económica para la Oficina Nacional de Procesos Electorales

Clasificador de cargos	NIVEL	ESCALA (Nuevos soles)	Proyección*							
			Servicio Civil							
			Grupo de Servidor	Mínimo	Máximo	Comentarios				
Jefe de ONPE	FP	12 694	FP	-	-	Se aprueba mediante DS				
Gerente	EC	10 460	DP	17 125	19 571					
Asesor 1		Complementario	5 989	13 093						
Asesor 2					8 000					
Sub gerente	Directivo	8 000	DP	12 857	16 071					
Jefe de área	Ejecutivo	6 150	Ejecutivo	6 779	7 532					
Analista 1	Especialistas	4 920	Carrera (Asistente, analista, especialista)	2 416	5 979					
Analista 2		4 615								
Asistente 1 - A		4 310								
Asistente 1 - B		4 000								
Asistente 2 - A		3 690								
Asistente 2 - B		3 385								
Asistente 3 - A		3 080								
Asistente 1 - C		4 310								
Asistente 2 - C		3 080								
Asistente 3 - B		2 780								
Técnico 1		Apoyo				2 400	Complementario	857	2.057	
Técnico 2						2 100				

Auxiliar 1		1 850				
Auxiliar 2		1 350				
Auxiliar 3		1 000				
Auxiliar 4		Remuneración Mínima				

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Compensación económica para la Academia de la Magistratura

Clasificador de cargos	NIVEL	ESCALA (Nuevos soles)	Proyección*			
			Servicio Civil			
			Grupo de Servidor	Mínimo	Máximo	Comentarios
Director General	F - A	12 900	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Miembros del Consejo Directivo		Dieta	FP	-	-	Se aprueba mediante DS
Director Académico, Secretario Administrativo, Auditor	F - B	11 000	DP	13 938	15 929	
Asesor	F - C	7 500	Complementario	2 855	9 541	
Sub Director	F - D	7 500	Ejecutivo	5 063	5 496	
Especialista I	F - E	5 500	Carrera (Asistente, analista, especialista)	2 250	4 436	
Profesional I	P - A	4 000				
Profesional II	P - B	3 800				
Técnico I	T - A	3 500				
Técnico II	T - B	2 300				
Técnico III	T - C	2 100	Complementario	857	2 057	

\* La proyección de los montos ha sido obtenida considerando el rango 4, según clasificación del Reglamento de Compensaciones.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Conforme se puede advertir de las celdas marcadas, las compensaciones económicas por cada puesto analizado, tanto para servidores civiles de carrera como servidores de actividades complementarias, es menor a la escala remunerativa vigente de cada entidad. Debe considerarse además que los servidores de las entidades bajo análisis se encuentran comprendidas en el régimen del Decreto Legislativo N° 728.

En ese sentido, se concluye que:

- Corresponde elaborar nuevos cuadros anexos para servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias, a fin de incrementar el monto de las compensaciones económicas y que estas no sean inferiores a las escalas remunerativas vigentes.
- Se recomienda considerar un solo cuadro para organismos constitucionalmente autónomos.

#### b) Gobiernos Regionales

En cuanto a los Gobiernos Regionales, los entrevistados del MEF señalaron que el Reglamento de Compensaciones realiza una clasificación considerando los órganos y/o unidades orgánicas reconocidas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, esto es, gerencias regionales, direcciones regionales y otras direcciones, gerencias y sub gerencias; tal como se muestra en el ejemplo: (el cuadro anexo adjunto para directivo público):

#### Reglamento de Compensaciones para directivo público

Gobierno Regional									
Nivel Organizacional	Nivel de Reporte	Rangos							
		Rango 4		Rango 3		Rango 2		Rango 1	
		Categoría 2	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 1
Gerencias Regionales (*)	Reporta a Funcionario	71 500	63 500	69 000	60 500	66 500	58 000	64 000	55 500
Direcciones Regionales (**)/ Órganos Desconcentrados	Reporta a Funcionario / Directivo	69 000	60 500	66 500	58 000	64 000	55 500	62 000	53 500
Otras Direcciones, Gerencias o Sub-Gerencias (***)	Reporta a Directivo	56 500	49 500	54 500	47 500	52 500	45 500	50 500	43 500

(\*) Gerencia Regional de Desarrollo Social; Gerencia Regional de Desarrollo Económico; Gerencia Regional de Infraestructura; Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; y, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente. Según la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

(\*\*) Dirección Regional de Salud; Dirección Regional de educación; Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo; Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones; Dirección Regional de Agricultura; Dirección Regional de Producción; Dirección Regional de Energía y Minas; y, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

(\*\*\*) Solo incluye Gobiernos Regionales

Fuente: Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 138-2014-EF y su modificatoria.

Cabe precisar que, que la correcta determinación del órgano y/o unidades orgánicas (área), según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y los documentos de gestión de la entidad, contribuyen en la correcta determinación de la valorización principal del puesto, según los anexos 7, 14 y 21, y de la valorización ajustada, según artículos 8, 10 y 12, del referido Reglamento de Compensaciones.

Sin embargo, para el caso de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, el artículo 29 de la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales se considera a esta gerencia como un órgano de línea, sin embargo, cuando se ha analizado los reglamentos de organización y funciones de los 25 Gobiernos Regionales, se ha encontrado que para los Gobiernos Regionales de Junín, Tacna, Arequipa, Tumbes, Puno, Cusco, Huánuco, Apurímac, Ucayali, Moquegua,

Lambayeque, Huancavelica, Loreto y Ayacucho, la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial es un órgano de asesoramiento, mientras que en los Gobiernos Regionales de Piura, Madre de Dios, Ica, Ancash, Amazonas, Cajamarca, Callao y Pasco, dicha gerencia constituye un órgano de línea.

Además, en el caso de los Gobiernos Regionales de La Libertad y San Martín, se presenta lo siguiente: **Naturaleza del Órgano**

Gerencias Regionales	Tipo de Órgano	Gobierno Regional
Gerencia Regional de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial	Asesoramiento	La Libertad
Gerencia Regional de Presupuesto	Asesoramiento	La Libertad
Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto	Asesoramiento	San Martín

Fuente: Elaboración propia 2017.

La asignación del porcentaje de la valorización ajustada se realiza de acuerdo a la función del puesto y número de personas bajo su dirección y/o supervisión, asimismo, varía si la función es sustantiva, de asesoría o apoyo.

La discrecionalidad de cada Gobierno Regional, para determinar la naturaleza del órgano, trae como consecuencia asignar un porcentaje diferenciado de la valorización ajustada, es decir, determinar compensaciones económicas **diferenciadas por una misma función**, colisiona con lo dispuesto en la Ley del Servicio Civil, que establece, como principio de las compensaciones, la consistencia interna e intergubernamental de las compensaciones económicas.

Otro caso que se presenta en los Gobiernos Regionales, son las Direcciones Regionales Sectoriales las cuales son órganos dependientes de las Gerencias Regionales correspondientes según la Ley N° 28926, Ley que regula en régimen transitorio de las direcciones regionales sectoriales de los Gobiernos Regionales. No obstante, la estructura organizacional de los Gobiernos Regionales las consideran –a las Direcciones Regionales Sectoriales– como órganos desconcentrados de las gerencias regionales y en otros como órganos de línea de la Gerencia General Regional.

Al respecto, en caso estas Direcciones Regionales Sectoriales sean consideradas como órganos desconcentrados, no se encontrarían comprendidas dentro de los alcances del Reglamento de Compensaciones; sin embargo, la propuesta para su regulación debe considerar montos similares para servidores que realicen las mismas funciones. Por ejemplo, en el caso del Gobierno Regional de Apurímac, su Reglamento de Organización y Funciones considera a estas Direcciones Regionales Sectoriales como órganos desconcentrados de las Gerencias de Desarrollo Económico, Desarrollo Social e Infraestructura.

Finalmente, con relación a otras direcciones, gerencias y subgerencias, se listan a ellas en concordancia con sus respectivos reglamentos de organización y funciones de los Gobiernos Regionales, pero que no es posible valorizar sus puestos porque no se encuentran en los anexos del reglamento de compensaciones:

#### Gerencias regionales

Gobierno Regional	Otras Gerencias Regionales
Cusco	Gerencia Regional de Cultura
La Libertad	Gerencia Regional de Administración y Adjudicación de Terrenos
Lambayeque	Gerencia Regional de Programas Sociales
Loreto	Gerencia Regional de Recaudación
Callao	Gerencia Regional de Defensa Nacional, Defensa Civil y Seguridad Ciudadana

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Sub Gerencias

Gobierno Regional	Sub Gerencias
Cajamarca	Sub Gerencia de Planeamiento y Cooperación Técnica Internacional
	Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación
	Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial
	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional
	Sub Gerencia de Programación e Inversión
Ica	Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico
	Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación
	Sub Gerencia de Gestión Territorial
	Sub Gerencia de Programación de Inversiones
	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional
	Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Direcciones

Gobierno Regional	Direcciones
Cajamarca	Dirección de Personal
	Dirección de Tesorería
	Oficina de Contabilidad
	Dirección de Patrimonio
	Dirección de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Otras denominaciones

Gobierno Regional	Otras denominaciones
Lambayeque	División de Gestión Documentaria

Fuente: Elaboración propia 2017.

En esa misma línea, se muestran a continuación otros aspectos particulares, con la identificación del Gobierno Regional:

**Gobiernos Regionales que no cuentan con las gerencias regionales establecidas en la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales**

Gobierno Regional	Gerencias Regionales
Arequipa	Gerencia De Desarrollo Económico Gerencia Regional De Desarrollo Social Gerencia De Recursos Naturales Y Gestión Del Medio Ambiente
Lambayeque	Gerencia De Desarrollo Económico Gerencia Regional De Desarrollo Social
Tacna	Gerencia De Desarrollo Social
Ucayali	Gerencia De Recursos Naturales Y Gestión Del Medio Ambiente

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Gobiernos Regionales que cuentan con gerencias regionales establecidas en la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, con diferente denominación**

Gobierno Regional	Gerencia Regional Según Ley Orgánica	Denominación Según ROF
Amazonas	Gerencia de Recursos Naturales y Gestión Del Medio Ambiente	Autoridad Regional Ambiental
La Libertad	Gerencia Regional de Desarrollo Social Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente	Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social Gerencia Regional del Ambiente
San Martín	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	Gerencia Regional De Planeamiento Y Presupuesto

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Relación de órganos consultivos y de coordinación por cada Gobierno Regional**

Gobierno Regional	Órganos Consultivos y de Coordinación
Amazonas	Consejo de Coordinación Regional
	Agencia de Fomento de la Inversión Privada
	Comité Regional de Defensa Civil
Ancash	Consejo de Coordinación Regional
Apurímac	Consejo de Coordinación Regional
	Consejos Consultivos Regionales
Arequipa	Consejo de Coordinación Regional
	Agencia de Fomento de la Inversión Privada
Ayacucho	Consejo de Coordinación Regional
	Consejos Consultivos Regionales
	Consejo Regional de Comunicación en Salud - Corecs
	Consejo Regional de Integración de la Persona Con Discapacidad - Coredis
	Consejo Regional de Educación
	Consejo Regional del Deporte - Corede
	Consejo Regional del Niño y del Adolescente
	Consejo Regional del Adulto Mayor
	Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa – Coremype
	Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación
	Consejo Regional de Concertación Agraria
	Consejo Regional de Seguridad Ciudadana – Coresec
	Comité Regional de Defensa Civil
	Agencia de Fomento a la Inversión Privada
	Instituto Regional de la Mujer Ayacuchana - Irma
Instituto Regional de la Juventud Ayacuchana - Irja	
Callao	Consejo de Coordinación Regional
	Agencia de Fomento de la Inversión Privada
Cajamarca	Consejo de Coordinación Regional
	Agencia de Fomento de la Inversión Pública
	Consejo Regional de las Mype
	Comité Regional de Defensa Civil
Cusco	Consejo de Coordinación Regional
	Consejos y Comités Regionales
Huancavelica	Consejo de Coordinación Regional
Huánuco	Consejo de Coordinación Regional
	Directorio de Gerentes Públicos
	Oficina Regional de Gestión en Conflictos Sociales
	Oficina Regional de Defensa Nacional, Defensa Civil y Seguridad Ciudadana
Ica	Consejo de Coordinación Regional
	Consejo Regional de Participación de la Juventud
	Consejo Regional de la Salud

	Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa
	Órganos Consultivos, Participación y Coordinación Temporales
Junín	Consejo de Coordinación Regional
	Comisión Consultiva Interregional
	Directorio de Gerencia Regionales
La Libertad	Consejo de Coordinación Regional
	Consejos Consultivos Regionales
	Comités Regionales de Coordinación Provincial
Lambayeque	Consejo de Coordinación Regional
	Directorio de Gerentes Regionales
Lima	Consejo de Coordinación Regional
	Agencia de Fomento a la Inversión Privada
	Consejo Regional de Micro y Pequeñas Empresas
	Directorio Regional
Loreto	Consejo de Coordinación Regional
Madre De Dios	Consejo de Coordinación Regional
	Comisión de Integración Fronteriza de Cooperación Internacional
	Consejo Macro Regional Amazónico
	Consejo de Coordinación de Competitividad
	Consejo de Coordinación de Exportaciones
	Consejo de Coordinación de Pequeñas y Medianas Empresas "Pymes"
	Comité de Coordinación Gerencial
Moquegua	Consejo de Coordinación Regional
	Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa
	Consejo Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
	Consejo Regional de Seguridad Vial
	Consejo Regional de Fomento Artesanal de Moquegua
	Agencia de Fomento a la Inversión Privada
	Comité Regional de Promoción Turística
	Comité Regional de Seguridad Ciudadana
	Comité Regional de Defensa Civil
	Comité Directivo Regional de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil
	Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación
	Comisión Ambiental Regional
	Comisión Regional Multisectorial Consultiva y de Monitoreo del Programa de Defensa de Territorio Regional, Recursos Naturales e Identidad Cultural
	Comisión Multisectorial Regional de Lucha Contra la Violencia de Grupos Vulnerables con Equidad de Género
Pasco	Consejo de Coordinación Regional
Piura	Consejo de Coordinación Regional
	Agencia Regional de Fomento de la Inversión Privada
	Comité Regional de Defensa Civil
	Consejo Regional de Competitividad
	Agencia Regional de Cooperación Técnica
Puno	Consejo de Coordinación Regional
	Comité de Coordinación Gerencial
	Comité de Coordinación Multisectorial
San Martín	Consejo de Coordinación Regional
	Consejos Consultivos Regionales Especializados
Tacna	Consejo de Coordinación Regional
	Consejo Regional de la Mype
	Comisión Ambiental Regional
	Comité Regional de Seguridad Ciudadana
	Comité Regional de Desarrollo de Fronteras e Integración Fronteriza
	Comisión Regional Anticorrupción de Tacna
	Plataforma Regional de Defensa Civil
	Agencia Regional de Fomento a la Inversión Regional
Tumbes	Agencia de Fomento a la Inversión Descentralizada
	Consejo Regional de Competitividad
	Consejo de Coordinación Regional
	Plataforma Regional de Defensa Civil

	Grupo de Trabajo Regional para la Gestión de Riesgo de Desastre
	Instituto Regional de la Juventud y la Mujer
	Consejo Regional de Salud
Ucayali	Consejo de Coordinación Regional
	Comité Regional de Desarrollo de Frontera
	Comité Regional de Seguridad Ciudadana
	Comité de Coordinación de Datos Espaciales

Fuente: Elaboración propia 2017.

Adicionalmente, se debe precisar que en las Direcciones Regionales Sectoriales de Educación y Salud, para la determinación del monto de sus compensaciones económicas, el Reglamento de Compensaciones no discrimina los puestos en las direcciones antes mencionadas, como tampoco los puestos ubicados en las Unidades de Gestión Educativa Local. Esto es, los puestos que se ubiquen, según su estructura, en un mismo nivel organizacional, percibirán montos similares.

Sin embargo, en tanto los puestos claves<sup>11</sup> de estas áreas y/u órganos son ocupados por personal de carreras especiales (profesores), en los casos que correspondan, el monto de las compensaciones económicas deben guardar consistencia con los montos que perciben estos profesionales.

Por ejemplo, en el caso del sector educación, específicamente de las Ugeles, los montos que perciben los profesionales de educación, según el puesto y nivel, son los siguientes:

• **Director de Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL**

Percibe una bonificación de S/ 4 000 más la RIM por su nivel de la carrera magisterial. Para postular al puesto, el profesor postulante debe encontrarse por lo menos en la 5ª Escala Magisterial, por 40 horas semanales.

Según el perfil regulado por el Ministerio de Educación (Minedu), al puesto solo pueden acceder profesores.

**Remuneración según escala magisterial y jornada laboral**

Escala Magisterial	Índice (%)	RIM (S/)	x 28 horas (S/)	x 30 horas (S/)	x 40 horas (S/)
1	100	51,83	1 451,24	1 554,90	2 073,20
2	110	57,01	1 596,28	1 710,30	2 280,40
3	125	64,79	1 814,12	1 943,70	2 591,60
4	140	72,56	2 031,68	2 176,80	2 902,40
5	170	88,11	2 467,08	2 643,30	3 524,40
6	200	103,66	2 902,48	3 109,80	4 146,40
7	230	119,21	3 337,88	3 576,30	4 768,40
8	260	134,76	3 773,28	4 042,80	5 390,40

Fuente: Elaboración propia 2017.

Considerando dicha escala, los montos probables a percibir por un Director de UGEL son los siguientes:

**Escala magisterial y bonificación**

Escala Magisterial	Monto de la Escala Magisterial y Bonificación S/
5	7 524,40
6	8 146,40
7	9 738,40
8	9 390,40



Fuente: Elaboración propia 2017.

• **Jefe de Área de Gestión Pedagógica**

Percibe una bonificación de S/ 2 500 más la RIM por su nivel de la carrera magisterial. Para postular al puesto, el profesor postulante debe encontrarse, por lo menos en la 4ª Escala Magisterial, por 40 horas semanales.

Según el perfil regulado por el MINEDU, al puesto solo pueden acceder profesores.

Considerando la escala antes citada, los montos probables a percibir por el Jefe de Área de Gestión Pedagógica de una UGEL son los siguientes:

**Escala magisterial y bonificación**

Escala Magisterial	Monto de la Escala Magisterial y Bonificación S/
4	5 402,40
5	6 024,40
6	6 646,40
7	7 268,40
8	7 890,40



Fuente: Elaboración propia 2017.

• **Montos regulados en el Reglamento de Compensaciones**

Para la determinación del monto de las compensaciones económicas para puestos de servidores administrativos en las Ugeles, el Reglamento de Compensaciones considera: rango de la entidad (UGEL) y montos diferenciados para Directivos Públicos, según el siguiente detalle:

<sup>11</sup> Director de UGEL y Jefe de Área de Gestión Pedagógica.

#### Compensación principal

Rango Presupuestal de la Entidad	Categoría 2	Categoría 1
Rango 4	8 071	7 071
Rango 3	7 786	6 786
Rango 2	7 500	6 500
Rango 1	7 214	6 214

Fuente: Elaboración propia 2017.

Conforme se puede advertir, estos montos difieren a los regulados en la escala magisterial, y permiten que, para puestos similares, de igual nivel organizacional (jefe de gestión pedagógica y jefe de gestión institucional) que desarrollan funciones sustantivas, el monto de sus respectivas retribuciones sea diferentes.

Es preciso señalar que, para el caso específico del jefe de gestión institucional, el perfil del puesto no se encuentra relacionado con la carrera magisterial, pero que sin embargo realiza funciones sustantivas y se encuentran ubicado en el mismo nivel organizacional del jefe de gestión pedagógica.

- **Órganos Desconcentrados, Órganos Descentralizados y Proyectos Especiales**

De otro lado, con relación a los órganos desconcentrados, órganos descentralizados y proyectos especiales, de conformidad con lo señalado con los entrevistados del MEF, el Reglamento de Compensaciones no regula la determinación del monto de las compensaciones económicas para órganos desconcentrados y órganos descentralizados (dentro de esta categoría se encuentran los proyectos especiales).

En este extremo, se encuentra pendiente de regular, considerando que, para el caso específico de los proyectos especiales, que pertenecieron al INADE, cuentan con escalas remunerativas aprobadas, y además se encuentran regulados por el Decreto Legislativo N° 728.

- **Presupuesto asignado**

Finalmente, a nivel del presupuesto asignado, para la determinación de la valorización principal de un puesto, el Reglamento de Compensaciones además clasifica a la entidad por rangos presupuestales, según el siguiente detalle:

- Rango 4 – Más de 100 millones de nuevos soles.
- Rango 3 – De 60 a 100 millones de nuevos soles.
- Rango 2 – Entre 30 y 60 millones de nuevos soles.
- Rango 1 – Hasta 30 millones de nuevos soles.

Para tal efecto, el rango está determinado por los recursos considerados en el presupuesto autorizado de la Unidad Ejecutora para la atención de los pagos correspondiente a las Partida de Gastos 2.1.1 “Retribuciones y Complementos en Efectivo” y 2.3.2.8.1 “Contrato Administrativo de Servicios” aprobadas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del año 2014.

Efectuado el análisis de los Gobiernos Regionales, solo para el caso de la sede central, se advierte que todos tienen Rango 4, tal como se muestra en la siguiente tabla:

#### Rangos de la entidad

Gobiernos Regionales	PIA 2014 (S/)	RANGO
Amazonas	283 082 502	4
Ancash	658 693 851	4
Apurímac	384 941 560	4
Arequipa	598 292 062	4
Ayacucho	537 193 618	4
Callao	107 642 736	4
Cajamarca	793 114 374	4
Cusco	738 167 346	4
Huancavelica	396 444 862	4
Huánuco	435 705 971	4
Ica	435 982 692	4
Junín	656 999 015	4
La Libertad	765 217 089	4
Lambayeque	500 058 651	4
Loreto	718 661 190	4
Madre De Dios	122 605 648	4
Moquegua	170 508 864	4
Pasco	202 885 351	4
Piura	760 611 731	4
Puno	768 437 256	4
San Martín	453 822 507	4
Tacna	233 108 834	4
Tumbes	206 104 231	4
Ucayali	308 835 300	4

Fuente: Elaboración propia 2017.

## **Nota biográfica**

### **Yrene del Rosario Pantoja Ocampo**

Economista, egresada de la Universidad Nacional Agraria la Molina, con estudios de Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Cuenta con un Diplomado de Especialización en Gestión de Técnicas Actuariales y Seguros por la Universidad ESAN.

Tiene diez años de experiencia profesional en el sector público en temas relacionados con la política pensionaria de los sistemas públicos de pensiones y se viene desempeñando como Especialista Previsional en la Dirección de Gestión de Pensiones de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas.