

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Selección del Cuerpo de Gerentes Públicos del Perú

Andrés Corrales Angulo

Asunción, mayo de 2025

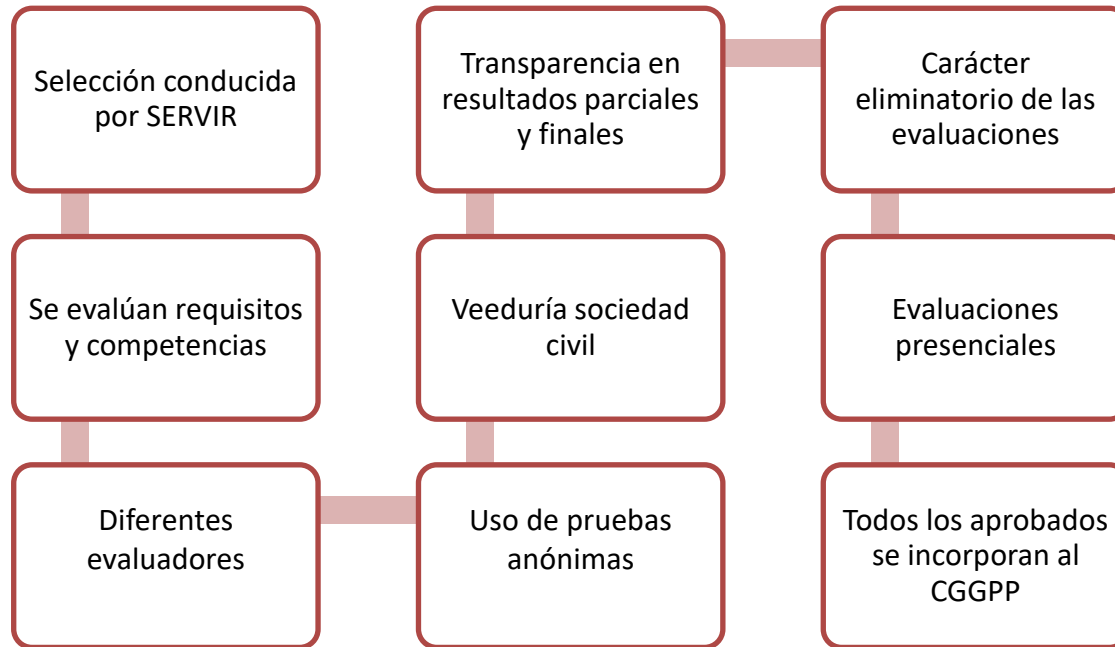


AGENDA

1. Características de la Selección GGPP
2. Tipos de procesos de selección
3. Planificación e implementación de evaluaciones
4. Principales aprendizajes



Características de la selección del CGGPP



Tipos de proceso de selección de GGPP

- Proceso ordinario
- Proceso simplificado
- Proceso con ENAP (actualmente no vigente)

PROCESO DE SELECCIÓN ORDINARIO PARA CGP



Fuente: Elaboración propia

Fuente: SERVIR, Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP)

CRONOGRAMA
DÉCIMO SEXTA CONVOCATORIA PARA LA INCORPORACIÓN AL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

ETAPA	ACTIVIDAD	FECHA
Primera Etapa: Convocatoria y Selección	Convocatoria y reclutamiento	Publicación en Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Portal Institucional de SERVIR
		Del 13/05/2019 al 31/05/2019
		Registro de postulaciones vía Plataforma de Reclutamiento
		Del 01/06/2019 al 16/06/2019
	Evaluación Masiva	Reclutamiento
		Del 17/06/2019 al 25/06/2019
	Evaluación Curricular y Verificación de Datos	Publicación resultados de la subetapa de reclutamiento
		Del 26/06/2019 al 27/06/2019
		Evaluación Masiva
	Clasificación por puesto tipo	Publicación de la evaluación masiva
		30/06/2019
		Presentación de expedientes (CV's documentados)
		Del 01/07/2019 al 05/07/2019
Segunda Etapa: Curso de Introducción	Evaluación Caso(s) Práctico(s)	Evaluación curricular y verificación de datos
		Del 08/07/19 al 16/07/2019
		Publicación de Resultados de la subetapa de evaluación curricular y verificación de datos
	Evaluación de Competencias Genéricas y Transversales	17/07/2019
		Clasificación por puesto tipo
		Del 18/07/2019 al 19/07/2019
	Entrevista Final	Publicación de lista de participantes al Curso de Introducción
		22/07/2019
		Invitación al Curso de Introducción
	Resultado Final	Del 23/07/2019 al 02/08/2019
		Evaluación de Caso Práctico
		3/08/2019
	Evaluación de Caso(s) Práctico(s)	Publicación de Resultados de la Evaluación de Caso Práctico
		3/08/2019
		Evaluación de Competencias Genéricas y Transversales
	Evaluación de Competencias Genéricas y Transversales	4/08/2019
		Publicación de Resultados de la Evaluación de Competencias
		4/08/2019
		Publicación del Rol de entrevistas
	Entrevista Final	Del 05/08/2019 al 15/08/2019
		Publicación de lista de profesionales incorporados
	Resultado Final	16/08/2019





Presidencia
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional
del Servicio Civil

Gerencia de
Desarrollo de la
Gerencia Pública

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

B A S E S

"DÉCIMO SEXTA CONVOCATORIA PARA LA INCORPORACIÓN AL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS"

Í N D I C E

CAPÍTULO I

Puestos Tipo a convocar

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Objeto
- 1.3 Base Legal
- 1.4 Órgano Responsable
- 1.5 Requisitos del Postulante
- 1.6 Puestos Tipo Convocados
- 1.7 Sistema de evaluación

CAPÍTULO II

Etapas y Subetapas del Proceso Ordinario

- 2. Etapa de Convocatoria y Selección
 - 2.1 Subetapa de Convocatoria
 - 2.2 Subetapa de Reclutamiento
 - 2.3 Subetapa de Evaluación Masiva
 - 2.4 Subetapa de Evaluación Curricular y Verificación de Datos
 - 2.5 Subetapa de Clasificación por puesto Tipo.
- 3. Etapa de Curso de Introducción
 - 3.1 Subetapa de Evaluación de caso(s) práctico(s)
 - 3.2 Subetapa de Evaluación de competencias genéricas y transversales
 - 3.3 Subetapa de Entrevista Final
- 4. Publicación de resultados finales del proceso de selección
 - 4.1 Disposiciones finales



Matriz de check list y prevención de incidencias

EVALUACIÓN MASIVA					
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	TIEMPO (días hábiles)	INCIDENCIAS	PROPUESTA
1	Define las pruebas Psicométricas a utilizar.	Ejecutiva de selección y desarrollo Analista de Selección y desarrollo	5 días		
2	Elaboración de las pruebas de conocimientos según puesto tipo, (por medio de expertos).	Analista de Selección y desarrollo			
3	Se capacita a los locadores (coordinador de evaluadores y los evaluadores) en los protocolos que se utilizarán en la evaluación masiva.	Analista de Selección y desarrollo	2 días antes de la evaluación masiva		
4	Elaboración de términos de referencia Se coordinan las contrataciones Se preparan materiales para su distribución, se gestionan pasajes de los candidatos, entre otros.	Ejecutiva de selección y desarrollo OGAF-Logística	5 días	Demora en las contrataciones por parte de Abastecimiento /OGAF. Generación de reprocesos por la aprobación de los términos de referencia para las diversas contrataciones, que pueden afectar las contrataciones del servicio, hasta los pago a los proveedores.	
5	Validar software de Lectora de Fichas Ópticas	Analista de Selección y desarrollo Empresa	horas	Que el lector no lea la ficha óptica o la ficha óptica esté mal diseñada.	La revisión del lector se hace unos 2 días antes como medida de contingencia.
6	Coordinar la recepción y orientación de los postulantes hacia las aulas	Analista de Selección y desarrollo	1 día	Que algún postulante llegue fuera de horario e insista con ingresar al local de evaluación.	La coordinadora de sede, está atenta a este tipo de inconvenientes.
7	Aplicación de las pruebas psicométricas y de conocimientos.	Postulante Locador (Evaluador)	1 día	Que no se cuenten con el número de cuadernillos (pruebas) para el N° de candidatos en aula. Que se encuentre algún postulante plagiando.	Se prevee de tal manera que la evaluadora, cuente con cuadernillos adicionales. Asimismo, los coordinadores de aula, cuentan con adicionales para hacerselos llegar en el momento. Se contacta al coordinador de sede para retirar al candidato del aula.
8	Procesar resultados Procede con el procesamiento de los resultados de cada ficha óptica.	Empresa	1 día		
9	Publicar resultados de postulantes	Web Master Institucional	1 día	Que se tenga que emitir un Fe de erratas	Se hacen controles de calidad (pasan por 2 profesionales, además de los responsables del proceso de selección)

Sistema de evaluación

Puntaje	Calificación
Del 1.00 al 1.99	Muy por debajo de lo esperado
Del 2.00 al 2.99	Por debajo de lo esperado
Del 3.00 al 3.99	Dentro de lo esperado
Del 4.00 al 4.99	Por encima de lo esperado
5	Muy por encima de lo esperado

Todas las evaluaciones de las sub etapas se homologan a este sistema.
Todas las sub etapas son eliminatorias.



Primera etapa

Sub etapa Convocatoria y Reclutamiento

- La postulación en el aplicativo informático tiene carácter de declaración jurada
- Al momento de postular NO se presentan documentos.
- Se realiza filtro de cumplimiento de requisitos mínimos, según lo declarado.
- CALIFICA/NO CALIFICA/SIN POSTULACION. Solo CALIFICA permite seguir en el proceso.
- *Se publican resultados parciales*



Sub etapa Evaluación Masiva Presencial

- Los postulantes eligen entre 3 ciudades para rendir la evaluación masiva presencial con presencia de veedores de la sociedad civil
- Evaluación psicométrica (pruebas estandarizadas validadas)
- Evaluación de conocimientos técnicos por puesto tipo (elaboradas con expertos con salvaguardas de confidencialidad)
- Se procesan in situ con lectores ópticos.



Sub etapa Evaluación Masiva Presencial

Para la calificación de la evaluación psicométrica se utilizará las puntuaciones y baremos establecidos en la correspondiente prueba o test psicométrico, para lo cual se considerará las siguientes equivalencias:

Coeficiente Intelectual	Nivel aptitudinal	Nivel	Calificación
70 o menos	Inferior	1	Muy por debajo de lo esperado
71 – 85	Inferior al promedio	2	Por debajo de lo esperado
86 – 114	Normal promedio	3	Dentro de lo esperado
115 – 129	Superior al promedio	4	Por encima de lo esperado
130 o más	Superior	5	Muy por encima de lo esperado

La puntuación mínima aprobatoria es 86 y su equivalencia es el nivel 3 “Dentro de lo esperado”.

Sub etapa Evaluación Masiva Presencial

Para la evaluación de conocimientos técnicos se considerará las siguientes equivalencias:

PUNTAJE	NIVEL	CALIFICACIÓN
De 0 a 5	1	Muy por debajo de lo esperado
De 6 a 11	2	Por debajo de lo esperado
De 12 a 14	3	Dentro de lo esperado
De 15 a 17	4	Por encima de lo esperado
De 18 a 20	5	Muy por encima de lo esperado

La puntuación mínima aprobatoria es 12 y su equivalencia es el nivel 3 “Dentro de lo esperado”.

SERVIR estará facultado a aplicar “curva”, si en la evaluación psicométrica y/o de conocimientos técnicos el porcentaje de desaprobación de la totalidad de candidatos es mayor al 50%.

CALIFICA/NO CALIFICA/NO ASISTIO/DESCALIFICA. Solo CALIFICA permite seguir en el proceso.

Se publican resultados parciales

Fuente: Bases GDGP, SERVIR



Preguntas de opción múltiple en pruebas de conocimientos (ejemplo)

Nº	Sigla	Función	Pregunta	Respuesta Correcta	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Complejidad
1	F1	F1. Planificación de recursos humanos	La determinación y análisis de la dotación de recursos humanos de una entidad debe realizarse con una perspectiva técnica y estratégica. En este sentido, señale sobre qué información se calcula la dotación principalmente.	Identificación y descripción de procesos mejorados.	Perfiles de Puestos actualizados.	Planes Estratégicos y Operacionales.	Valorización de puestos.	MODERADA
3	F2	F2. Mantener actualizado el Manual de Operaciones y Funciones / Administrar Modelo de Competencias	¿Para qué no son útiles los Perfiles de Puestos?	Administración de pensiones.	Administración de compensaciones.	Evaluación del desempeño.	Desarrollo de línea de carrera.	SIMPLE
5	F2	F2. Mantener actualizado el Manual de Operaciones y Funciones / Administrar Modelo de Competencias	¿Cuál de las siguientes afirmaciones es una recomendación correcta para elaborar las funciones de los Perfiles de Puesto?	Describir pocas funciones, aquellas que reflejen más bien responsabilidades que tareas: "Menos es más".	Describir todas funciones hasta agotar los quehaceres: "Lo que no se dice no se ejecuta".	Describir la cantidad de funciones que sea necesaria para precisar cada una de las tareas: continuas, periódicas y ocasionales.	Para distinguir la naturaleza de cada puesto, los puestos "operativos" tendrán una mayor cantidad de funciones descritas que los puestos "estratégicos".	COMPLEJA
6	F2	F2. Mantener actualizado el Manual de Operaciones y Funciones / Administrar Modelo de Competencias	Bajo la perspectiva comportamental, ¿cuál de las siguientes opciones define mejor que es una competencia?	Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse eficientes, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.	Es saber hacer, saber ser y saber estar.	Características subyacentes de las personas que incluyen la personalidad, motivaciones, valores y actitudes, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ostentan y que explica su capacidad para hacer las cosas.	MODERADA
8	F2	F2. Mantener actualizado el Manual de Operaciones y Funciones / Administrar Modelo de Competencias	¿Cuál de las siguientes afirmaciones es una recomendación correcta para elaborar las funciones de los Perfiles de Puesto?	Utilizar distintos verbos por grupo ocupacional, para precisar el foco del quehacer: No es lo mismo "supervisar" que "ejecutar" una actividad.	Utilizar el verbo "supervisar" para los puestos de alta dirección, "aprobar" para los mandos medios, y "elaborar" para los especialistas y analistas.	Utilizar el verbo "supervisar" y "controlar" sólo para los puestos de alta dirección por la naturaleza del rol.	No existe ninguna restricción para utilizar indistintamente los verbos para describir funciones de puestos de distinto grupo ocupacional.	MODERADA

Sub etapa Entrevista por competencias (BEI)

Fases de la entrevista



Fuente: GDGP, SERVIR

FORMATO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

Nombres y Apellidos:		
Perfil al que postula (1era opción):	Edad:	
Entrevistador:	Sede:	Fecha:

"Buenos días (tardes). Sr. XX, quiero empezar felicitándolo por haber llegado a esta sub etapa del proceso de selección. Vamos a estar reunidos por espacio de media hora, tiempo en el cual le voy a formular algunas preguntas para conocer un poco más su trayectoria laboral, así como algunas de sus habilidades para el trabajo, características personales y datos de su entorno. Alguna duda que tenga, me la puede plantear y si está en mi posibilidad de resolverlo, lo haré con gusto". (1 minuto)

EXPERIENCIA LABORAL

Hacer una rápida revisión de la evolución del candidato. Centrarse en la última experiencia laboral. Funciones, cargo que ocupa, tiempo de permanencia en el puesto. Motivo de retiro. (2 minutos)

Motivación: ¿Por qué quiere ser Gerente Público? ¿Por qué es importante para usted? Está usted en búsqueda activa de trabajo en este momento? ¿Actualmente está postulando a otras posiciones en otra entidad? (2 minutos)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

"Ahora le voy a formular algunas preguntas respecto a su experiencia laboral, para lo cual le pido que usted recuerde situaciones laborales en las que haya vivido, de una antigüedad no mayor a los dos años. Le pido sea muy específico y que sean hechos concretos de su trabajo. Además sus relatos que sean en primera persona del singular, pues nos interesa conocer su desempeño en particular". (22 minutos).

COMPETENCIA 1:

Respuestas / Evidencias conductuales / Notas:

Nivel alcanzado:

COMPETENCIA 2:

Nivel alcanzado

Respuesta / Evidencias conductuales / Notas:

[illegible]

ÁREA PERSONAL / FAMILIAR

¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Actualmente, con quién vive? ¿Cuál es su estado civil? ¿Cuántos años de casado tiene? ¿Su esposo(a) a qué se dedica? (2 minutos)

"Ya estamos terminando la entrevista, ¿Quisiera usted agregar algo? Esperamos que se haya sentido cómodo con el proceso y le deseamos éxitos profesionales y personales. Muchas gracias por participar. Buenas tardes. (Noches, días)".

OBSERVACIONES / CONCLUSIONES

CONDICIÓN FINAL: CALIFICA NO CALIFICA

Firma de evaluador

Fuente: GDGP, SERVIR

Sub etapa Evaluación Curricular y Verificación de Datos

- Presentación de expedientes con sustento de la hoja de vida de postulación y verificación de referencias laborales

PUNTAJE	NIVEL	CALIFICACIÓN
Menos de 25	1	Muy por debajo de lo esperado
De 26 a 45	2	Por debajo de lo esperado
De 46 a 65	3	Dentro de lo esperado
De 66 a 85	4	Por encima de lo esperado
De 86 a 100	5	Muy por encima de lo esperado

La puntuación mínima aprobatoria es 46, de un máximo de 100 puntos, y su equivalencia es el nivel 3 “Dentro de lo esperado”.

CALIFICA/NO CALIFICA/NO PRESENTO/DESCALIFICA (2 referencias laborales negativas). Solo CALIFICA permite seguir en el proceso.

Se publican resultados parciales

Fuente: Bases GDGP, SERVIR



Fecha de Evaluación:

EVALUACIÓN CURRICULAR A PROFUNDIDAD
DECIMOSEGUNDA CONVOCATORIA PARA LA INCORPORACIÓN AL CUERPO DE GERENTES
PÚBLICOS

PUESTO TIPO - Gerente Director Ejecutivo de Salud

Nombre del Candidato:

Nombre del Evaluador:

AGUILAR, ERIKA

PUNTAJE EVALUACIÓN DE CV

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS				Peso	Puntaje	Total
1 FORMACIÓN ACADÉMICA				30%	57.0	17.1
A. Universitaria en Pregrado (Especialidades): Ciencias de la Salud						
Marque sólo una alternativa:	PUNTAJE				20	
Título universitario	20	☒				
Titulado con Grado académico de Maestría	30	☐				
Titulado con Grado académico de Maestría y Doctorado	41	☐				
Colegiatura/ Habilitada					10	
	SI	10	☒			
	NO	0	☐			
B. Especializaciones o diplomados, en temas relacionados a Gestión Pública, Gestión en Salud, Gerencia Social, Administración en Salud, Salud Pública, Epidemiología o afines con un mínimo de 30 horas					19	
	De 1 a 2	19	☒			
	De 3 a 4	24	☐			
	De 5 a más	29	☐			
C. c.1 Principales temas que es deseable conocer					8	
Políticas Públicas	2	☒				
Gerencia de Salud	2	☒				
Perfil Epidemiológico	2	☒				
Gestión por Resultados PPR	2	☒				
c.2 Nro de cursos					0	
Relacionados al punto C o en temas vinculados a la función.	De 2 a 3	8	☐			
	De 4 a 5	10	☐			
	De 6 a más	12	☐			
Debe sumar máx. 100 puntos						



2	EXPERIENCIA LABORAL (Cuantitativa)	35%	46.0	16.1
<i>La experiencia laboral se computa a partir del Título Universitario</i>				
PUNTAJE				
A.	Puesto/Nivel [exp. previa mínima en puestos tipo o sus equivalentes, tanto en el sector Analista Coordinador/Supervisor Jefe de Área Jefe de Departamento Gerencia o Similar Director	0 0 11.5 4 4 5.5	☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐	11.5
B.	Años de experiencia profesional general (desde la obtención de grado de bachiller): Desde 5 años a 8 años Más de 8 años a 10 años Más de 10 años a 12 años Más de 12 años	0 11.5 7 6.5	☐ ☒ ☐ ☐	11.5
C.	Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado): Desde 2 años a 4 años Más de 4 años a 6 años Más de 6 años a 8 años Más de 8 años	0 11.5 7 6.5	☐ ☒ ☐ ☐	11.5
D.	Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano en el área de trabajo en los Desde 2 años a 3 años Más de 3 años a 5 años Más de 5 años	0 11.5 13.5	☐ ☒ ☐	11.5
Debe sumar máx. 100 puntos				



3 EXPERIENCIA LABORAL (Cualitativa)		35%	100	35.0
Marque una alternativa				
El candidato no cuenta con SERUM		0 de 4	100	
a. Experiencia en Áreas: Gestión en Salud, Gestión Pública, Gerencia en Salud, Epidemiología, Políticas Públicas, Políticas de Salud.		1 de 4		
b. Experiencia en áreas: Administración en Salud, Finanzas en Salud, Logística en Salud, Aseguramiento en Salud, Servicios de Salud, Gestión Clínica, Gestión por Resultados.		2 de 4		
c. Experiencia en Áreas: Planificación y Presupuesto en Salud, Racionalización en Salud, Planeamiento Estratégico en Salud, Inversión Pública en Salud, Gerencia Social.		3 de 4		
c. Experiencia en Áreas: Infraestructura en Salud, Control de Calidad en Salud, Gestión de la calidad en Salud, Gestión de Medicamentos, Consultoría en Salud, Auditoría en Salud		4 de 4	X	
Debe sumar máx. 100 puntos				
PUNTAJE TOTAL		100%	68.2	
RESULTADO FINAL: (Expresados en %)		LECTURA DE RANGOS		
1	Menos de 25	Muy por debajo de lo esperado	CONDICIÓN	CALIFICA
2	De 26 a 45	Por debajo de lo esperado		
3	De 46 a 65	Dentro de lo esperado		
4	De 66 a 85	Por encima de lo esperado		
5	De 86 a 100	Muy por encima de lo esperado		
Firma del Evaluador				

Sub etapa Clasificación por puestos tipo (antes conformación de ternas)

- Se obtienen puntajes finales en base a promedio simple de puntajes de evaluación psicométrica, evaluación de conocimientos técnicos, entrevista por competencias (si hubiere) y evaluación curricular.
- En base al orden de mérito por puesto tipo, límite máximo de asistentes a la segunda etapa, número de postulantes calificados y proporcionalidad de vacantes por puestos tipo, se define quienes superan la primera etapa.
- Se publican convocados para 2da etapa

Segunda etapa: Curso de Introducción

- SERVIR financia pasajes, viáticos y estadía durante el Curso de Introducción presencial (3 días)
- Quienes trabajan en el Estado acceden a licencia con goce de haber y quienes no, a estipendio.

Segunda etapa: Curso de Introducción (ejemplo programa)

PROGRAMA DEL CURSO DE INTRODUCCIÓN DE LA DECIMO QUINTA CONVOCATORIA EXTEMPORÁNEA PARA LA INCORPORACIÓN AL CUERPO DE GERENTES PÚBLICOS

Duración del Curso de Introducción del 09 al 22 de diciembre de 2015

Hora	Miércoles 09	Jueves 10	Viernes 11	Sábado 12	Domingo 13	Lunes 14	Martes 15	Miércoles 16	Jueves 17	Viernes 18	Sábado 19	Domingo 20	Lunes 21	Martes 22
8.30 a 9.00am	Control de asistencia													
9.00 a 9.20am	Inaguración													
9.30 a 13.00pm	Taller de Competencias Genéricas y Específicas	Taller de Competencias Genéricas y Específicas	Evaluación de Caso Práctico			Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo			Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo
13.00 a 14.30pm	ALMUERZO													
14.45 a 18.00pm	Taller de Competencias Genéricas y Específicas	Taller de Competencias Genéricas y Específicas	Evaluación de Caso Práctico			Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo			Entrevista con Consejo Directivo	Entrevista con Consejo Directivo

Fuente: GDGP, SERVIR



Sub etapa de evaluación de competencias

- Se utiliza la herramienta de assessment center con psicólogas certificadas en esta metodología de evaluación de competencias

Puntaje	Calificación
Del 1.0 al 1.9	Muy por debajo de lo esperado
Del 2.0 al 2.9	Por debajo de lo esperado
Del 3.0 al 3.9	Dentro de lo esperado
Del 4.0 al 4.9	Por encima de lo esperado
5	Muy por encima de lo esperado

La puntuación mínima aprobatoria de la subetapa de Evaluación de competencias genéricas y transversales es el nivel 3 “Dentro de lo esperado”.

CALIFICA/NO CALIFICA/NO SE PRESENTO/DESCALIFICA. Solo CALIFICA
Permite Seguir en el proceso.
Se publican resultados parciales

Fuente: Bases GDGP, SERVIR



Técnicas de Selección basadas en Competencias

Método de Valorización	Validez Predictiva (1)
Assessment Centers	0.65
B.E.I / Entrevista Focalizada	0.48 – 0.61
Prueba Técnica	0.54
Test de aptitudes	0.53
Test de personalidad	0.39
Datos Biográficos	0.38
Referencias laborales	0.23
Entrevistas Tradicionales	0.05 – 0.09

(1) Índice de correlación (Smith, 1988; Boyle, 1988)



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERICAS DEL GRUPO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS



Contenido

1. Introducción.....	3
1.1. Alcance.....	3
1.2. Objetivos del Diccionario.....	3
1.3. Enfoque Metodológico.....	3
2. Marco Conceptual.....	5
2.1. Componentes de las competencias.....	7
2.2. Tipos de competencias.....	7
3. Indicadores conductuales de las Competencias Genéricas de los Directivos Públicos... 12	
3.1. Articulación con el Entorno Político.....	12
3.2. Visión Estratégica.....	13
3.3. Capacidad de Gestión.....	14
3.4. Liderazgo.....	15
4. Referencia Bibliográfica.....	16



Técnicas de Assessment Center

DESCRIPCIÓN GENERAL: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Técnica: Grupo de discusión

Se plantea una situación problemática a los participantes, de modo que estos deban discutir entre ellos y llegar a una solución individual y/o grupal. El grupo como unidad debe resolver el problema tema de análisis o de discusión y tomar una decisión.

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Caso Marte	Orientación a resultados	• Sentido de urgencia • Pensamiento Lógico

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Un millón de firmas	Diálogo efectivo y articulador	• Construcción de relaciones • Impacto e influencia

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
El Plan de Acción	Relación con su entorno	• Pensamiento lógico • Orientación a resultados

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
Atendiendo tres quejas	Orientación al Cliente	• Tolerancia y flexibilidad • Sentido de urgencia

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
¿Que pasará si?	Pensamiento Lógico	• Planificación y organización

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
¿Cómo Podríamos?	Pensamiento Lógico	• Planificación y organización • Búsqueda de información

Técnica: Juego de Roles

Se plantea una situación problemática a los participantes, de modo que estos deban discutir entre ellos y llegar a una solución individual y luego grupal. El grupo como unidad debe resolver el problema tema de análisis, de discusión, escogiendo entre ellos mismos el rol que van a desempeñar.

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
Comercial de TV	Impacto e influencia	• Tolerancia y flexibilidad • Planificación y organización

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
El Valor de una Piedra	Impacto e influencia	• Impacto de influencia • Orientación a resultados

Técnica: Interacción de Negocios

Ejercicio de simulación donde los participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas, donde tendrían que negociar a través de la búsqueda de soluciones a situaciones claves que requieren de recursividad, oportunidad y de solución de problemas mediante una filosofía gana-gana, que evidencie las habilidades estratégicas para dirigir unidades de negocio.

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
La Inversión	Diálogo efectivo y articulador	• Pensamiento lógico • Planificación y organización • Impacto e influencia

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
La negociación	Relación con su entorno	• Diálogo efectivo y articulador • Tolerancia y flexibilidad • Orientación al cliente • Impacto e influencia

Técnica: Dinámicas de sinergia

Se plantea una situación problemática a los participantes, de modo que estos deban discutir entre ellos y llegar a una solución grupal. El grupo como unidad debe resolver el problema escogiendo entre ellos mismos el rol que van a desempeñar.

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
El Nudo	Orientación a resultados	• Planificación y organización • Tolerancia y flexibilidad

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Desdibujando la Figura	Diálogo efectivo y articulador	• Pensamiento lógico • Orientación a resultados • Tolerancia y flexibilidad

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Cuadrado Ciego	Relación con su entorno	• Planificación y organización • Tolerancia y flexibilidad • Orientación a resultados

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Lo que el cliente pide	Tolerancia y flexibilidad	• Pensamiento lógico • Orientación al cliente

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
El Puente	Tolerancia y flexibilidad	• Planificación y organización • Liderazgo catalizador • Orientación a resultados

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
La Caminata	Liderazgo Catalizador	• Impacto e influencia

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Castillos de Papel	Liderazgo Catalizador	• Impacto de influencia

Técnicas de Assessment Center

		• Orientación a resultado • Tolerancia y flexibilidad
--	--	--

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
Diseñando el Producto	Orientación al Cliente	• Pensamiento lógico • Tolerancia y flexibilidad

Técnica: Casos de análisis

Se presentan casos para analizarlos, donde se espera que el grupo identifique una información relevante, estructure la información y llegue a una conclusión. Permite evaluar la capacidad de análisis y raciocinio lógico de los participantes ante una situación simple o compleja.

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
De Viaje por Europa	Planificación y organización	• Pensamiento lógico • Búsqueda de información

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
El Encuentro Mundial	Planificación y organización	• Orientación a resultados • Relación con su entorno

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Nuevo Mundo	Tolerancia y Flexibilidad	• Relación con su entorno • Diálogo efectivo y articulador

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
Arbol de Preguntas	Búsqueda de Información	• Pensamiento lógico

Técnica: Ejercicios de presentación

A través de estos ejercicios se evalúa la comunicación. Requiere que cada participante se dirija a un grupo de personas y les hable sobre sí mismo y/o sobre alguno o todos los participantes, haciendo uso de un repertorio amplio de sus habilidades sociales.

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
La Entrevista	Construcción de Relaciones	• Búsqueda de información

		• Relación con su entorno
--	--	---

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
Brindando Feedback	Construcción de Relaciones	• Diálogo efectivo y articulador • Tolerancia y flexibilidad

Técnica: Dinámicas de Motivación

A través de estos ejercicios se evalúa la capacidad para motivar e impactar al auditorio, haciendo uso de recursos personales para lograr influenciar sobre los demás. Se entrega material escrito para que el participante prepare una presentación sobre el tema en un determinado tiempo y luego lo exponga ante el auditorio.

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
Dos Minutos de Inspiración	Liderazgo Catalizador	• Pensamiento lógico • Diálogo efectivo y articulador • Impacto e influencia

Técnica: Búsqueda de información

A través de estos ejercicios se evalúa la capacidad para recabar información. Se entrega material escrito para que el participante elabore una serie de preguntas para la obtención de la mayor cantidad de datos.

Herramienta	Competencia Específica	Competencias Transversales
Inventario del Saber	Búsqueda de Información	• Construcción de relaciones • Diálogo efectivo y articulador

Técnica: Bandeja de entrada

Consiste en entregarse a los participantes una serie de documentos que contienen información relacionada con el puesto a ocupar, con el fin de promover la solución de cada situación presentada en dichos documentos.

Herramienta	Competencia Genérica	Competencias Transversales
La Agenda	Orientación a resultados	• Sentido de urgencia • Planificación y organización • Pensamiento lógico



PRODUCTO DE ANIVERSARIO

Competencias a evaluar: Capacidad de Gestión / Orientación a Resultados / Liderazgo / Vocación de Servicio

Objetivo: Evaluar la competencia de Capacidad de Gestión, Orientación a Resultados, Liderazgo y Vocación de Servicio, a través de la dinámica de ejecución "Producto de Aniversario".

Nº de Participantes: 12 personas en 2 grupos.

Tiempo:

Duración total:	55 minutos
Trabajo individual:	10 minutos
Elección y plan:	20 minutos
Ejecución:	20 minutos
Exposición:	05 minutos (2.5m por grupo)

Materiales:

12 Hojas de caso "Producto de Aniversario".
 04 Hojas de trabajo grupal
 02 papelógrafos
 02 plumones gruesos
 12 Lapiceros
 02 cintas maskintape

Para mostrar en mesa:

- | | | |
|---------------------------|-------------------------------|------------------|
| - 02 villas de pabilo | - 20 pesaglobos | - 04 tijeras |
| - 02 cintas de embalaje | - 06 vasitos de plástico | - 12 cuentas |
| - 20 palitos para globo | - 06 pliegos de cartulina | - 02 reglas |
| - 02 paquetes de sorbetes | - 08 plumones de color grueso | - 20 bajalenguas |
| - 10 hojas bulky | - 02 barras de goma | |

Procedimientos e indicaciones:

- Inicialmente, el/la facilitador/a colocará los materiales frente a cada grupo, para que únicamente puedan apreciarlos.
- El/la facilitador/a dividirá a los participantes en dos grupos y les hará entrega del caso denominado "Producto de Aniversario".

- El/la facilitador/a indicará: "Dispondrán de 10 minutos para leer el caso de manera individual y pensar en una propuesta. Tienen a la vista los materiales que pueden considerar para pensar su propuesta. Si desean hacer anotaciones, pueden realizarlas en el mismo caso. Pueden empezar".
- Culminado el tiempo el/la facilitador/a indicará: "Ahora cada grupo va a trabajar durante 20 minutos compartiendo sus propuestas con el fin de elegir una de ellas. Una vez elegida una de las propuestas, desarrollarán un plan de acción para la ejecución del producto de aniversario, el cual plasmarán en los papelógrafos. Pueden empezar".
- Al terminar el tiempo el/la facilitador/a indicará: "Ahora cuentan con 20 minutos para la ejecución del producto de aniversario, siguiendo el plan de acción establecido". (Se pegará el papelógrafo con el plan elaborado cerca a ellos).
- Para terminar con la actividad el/la facilitador/a indicará: "Ahora cada grupo elegirá a un representante, quien explicará el plan de acción ejecutado para la elaboración del producto de aniversario, para lo cual cada grupo tendrá 2.5 minutos".

PRODUCTO DE ANIVERSARIO

Luego de mucha insistencia y voluntad política, hace 25 años, se creó una entidad con alcance a nivel nacional, con un marcado propósito de servicio al ciudadano, el cual se deja apreciar claramente no sólo en la misión y visión de la misma, sino en la diaria gestión que ha venido realizando a lo largo de todos estos años.

La entidad ha tenido altos y bajos, en cuanto a temas presupuestales, pero ha sabido rebatir estas circunstancias y cumplir con sus metas y objetivos institucionales. Como en toda entidad, los recortes de presupuesto pueden incidir en los resultados, no obstante, en todo este tiempo, no se han identificado actividades que puedan ser catalogadas fuera de la norma o ilícitas, por parte de sus Directivos por lo cual, cada colaborador experimenta orgullo y sentido de pertenencia a la entidad, evidenciándose en su bajo índice de rotación en todos estos años, según lo referido en los resúmenes anuales del Área de Recursos Humanos.

Con motivo de conmemorarse 25 años de creación de la entidad, la Alta Dirección ha conformado un Comité Especial para que desarrolle una serie de actividades, entre las cuales desea elaborar y entregar a los colaboradores un producto que los represente, teniendo en cuenta un presupuesto accesible. Así mismo, deberá considerar lo siguiente:

- El Presidente Ejecutivo de la entidad solicita que el producto sea un objeto de utilidad y distinguido.
- El área de Imagen de la entidad ha hecho un análisis de lo ejecutado por otras entidades anteriormente y para que se diferencien de ellas solicita que el objeto incluya aspectos de interculturalidad y que pueda contener aspectos tanto de la Costa, Sierra y Selva.
- El área de Asesoría Jurídica hace mención a la reciente norma ecológica emitida por la entidad correspondiente y solicita que el objeto no dañe el medio ambiente.
- Además la Alta Dirección solicita considerar una estrategia para la distribución de dicho producto, a fin de que llegue a todas las sedes a nivel nacional.

Usted forma parte del Comité Especial a cargo de elaborar este producto de aniversario por lo cual deberá pensar en una propuesta inicial para exponerla a los otros miembros del Comité. El objeto que proponga deberá considerar los 3 aspectos detallados anteriormente.

Niveles de competencias (ejemplo)

3.4 Liderazgo

LIDERAZGO		
Definición: Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.		
Nivel	Descripción del Nivel	Indicadores conductuales
5	Fomenta el desarrollo de habilidades e influye en el equipo, comprometiéndolos con los principios y el logro de objetivos institucionales.	- Influye en los demás por medio del ejemplo, comprometiéndolos a desempeñarse de acuerdo a principios establecidos. - Asesora a los miembros del equipo fomentando el desarrollo de nuevas habilidades y/o el desempeño en base a buenas prácticas. - Retroalimenta al equipo con la finalidad de que comprenda su aporte en el cumplimiento de objetivos institucionales.
4	Orienta y motiva al equipo propiciando colaboración y entusiasmo por alcanzar un mejor desempeño.	- Motiva a los demás mediante estrategias diversas, generando colaboración y compromiso en el desarrollo de las actividades. - Orienta a los miembros del equipo con ideas alineadas a los intereses de la institución, promoviendo un mejor desempeño. - Asigna las tareas en función a las habilidades de los miembros del equipo mejorando su desempeño y alcanzando mejores resultados para la institución.
3	Comunica los objetivos y reconoce el logro de resultados, influyendo en su entorno.	- Reconoce los logros de los miembros del equipo, incentivándolos a alcanzar mejores resultados. - Comunica los objetivos a los miembros del equipo, guiándolos en el desarrollo de las actividades. - Involucra a los miembros del equipo en el desarrollo del plan de trabajo para el logro de objetivos.
2	Supervisa y controla el logro de objetivos.	- Realiza seguimiento al desarrollo de los trabajos asignados siendo escuchado por su rol jerárquico. - Brinda indicaciones generales para el desarrollo de las tareas. - Corrige los errores durante el desarrollo de las tareas para asegurar el logro de los objetivos.
1	Coordina actividades para el logro de objetivos.	- Organiza las tareas del equipo de trabajo cuando le es requerido. - Comunica al equipo las actividades a desarrollar. - Identifica los errores que interfieren en el cumplimiento de los objetivos.



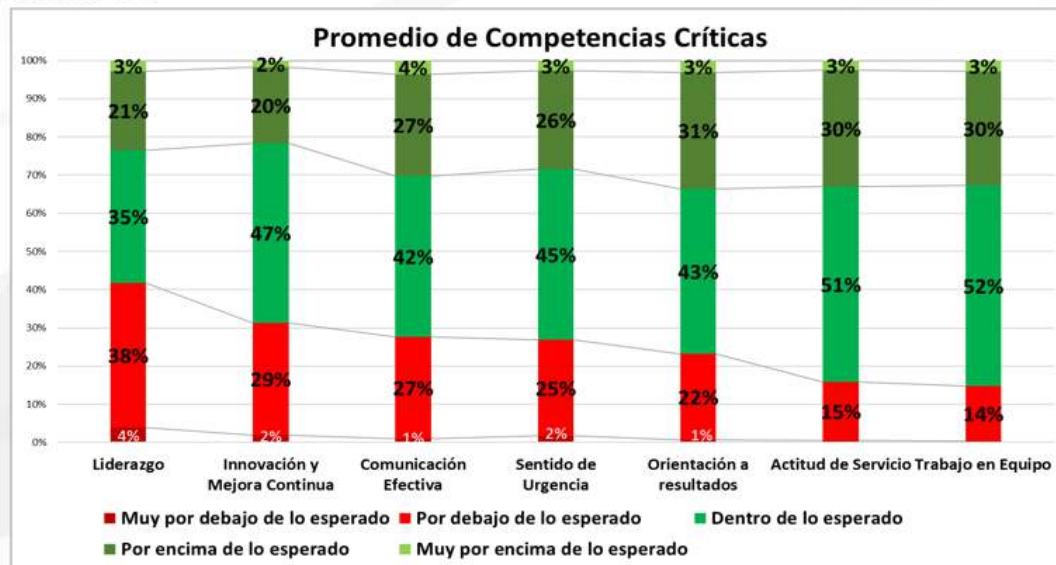
Niveles de competencias (para observación en Assessment Center)

MATRIZ DE INDICADORES CONDUCTUALES														
Fecha		Aula		Hora		Entidad								
Responsable				Asistente										
LIDERAZGO		Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.												
DEFINICION DEL GRADO	GRADO	INDICADORES CONDUCTUALES												
Fomenta el desarrollo de habilidades e influye en el equipo, comprometiéndose con los principios y el logro de objetivos institucionales.	5	5c	Influye en los demás por medio del ejemplo, comprometiéndolos a desempeñarse de acuerdo a principios establecidos.											
		5b	Asesora a los miembros del equipo fomentando el desarrollo de nuevas habilidades y/o el desempeño en base a buenas prácticas.											
		5a	Retroalimenta al equipo con las finalidad de que comprenda su aporte en el cumplimiento de objetivos <u>institucionales</u> .											
Orienta y motiva al equipo propiciando colaboración y entusiasmo por alcanzar un mejor desempeño	4	4c	Motiva a los demás mediante estrategias diversas, generando colaboración y compromiso en el desarrollo de las actividades.											
		4b	Orienta a los miembros del equipo con ideas alineadas a los intereses de la <u>institución</u> , promoviendo un mejor desempeño.											
		4a	Asigna las tareas en función a las habilidades de los miembros del equipo mejorando su desempeño y alcanzando mejores resultados para la <u>institución</u> .											

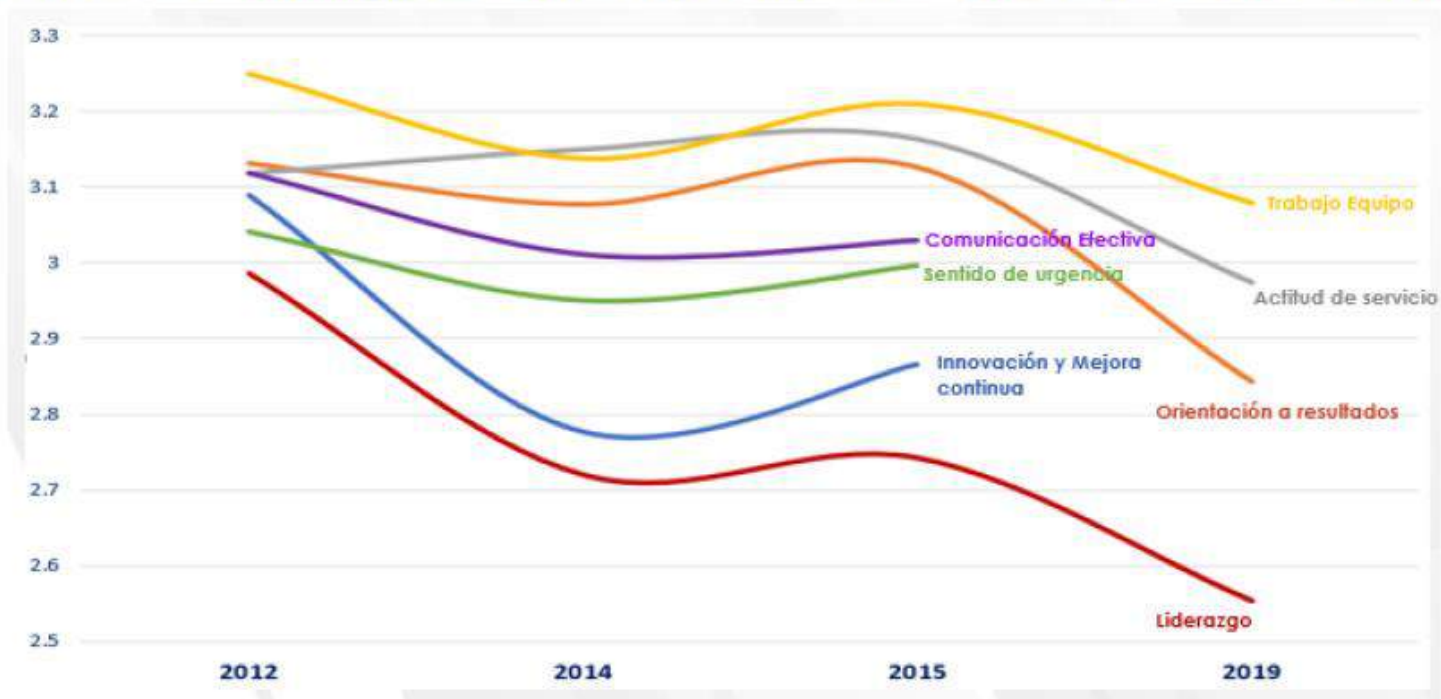
Niveles de competencias

[illegible]

Promedio de los resultados de las competencias críticas de la 6ta a la 15ta convocatoria extemporánea al CGP



Promedio de Evaluación de Competencias por año – Cuerpo de Gerentes Públicos



Fuente: GDGP, SERVIR

Sub etapa de evaluación de casos prácticos

- Se plantea casos para evaluar la aplicación del conocimiento de los candidatos a la solución de problemas verosímiles. Son elaborados por expertos con una guía de solución. Se entregan a los candidatos con 2 días de anticipación. Se espera una presentación breve y luego que responda preguntas.
- Son evaluados por 2 expertos con una guía de calificación. La calificación debe ser unánime.
- Reglas de inhibición de expertos en caso de conflicto de intereses.

Sub etapa de evaluación de casos prácticos

PUNTAJE	NIVEL	CALIFICACIÓN
0 a 08	1	Muy por debajo de lo esperado
09 – 11	2	Por debajo de lo esperado
12 – 13	3	Dentro de lo esperado
14 – 17	4	Por encima de lo esperado
18 – 20	5	Muy por encima de lo esperado

CALIFICA/NO CALIFICA/NO SE PRESENTO/DESCALIFICA. Solo CALIFICA

Permite Seguir en el proceso.

Se publican resultados parciales

Fuente: Bases GDGP, SERVIR



Sub etapa de evaluación de casos prácticos (ejemplo)

REGIÓN WALLAKI

La región de Wallaki está ubicada a 3,000 msnm en la sierra del Perú, esta región está conformada por 10 comunidades, contando con una población total de más de 450 mil habitantes, lo cual se va incrementando en un 1% cada tres años. Su principal actividad económica es la agricultura y la minería.

Problemática:

Wallaki es una de las regiones que más ha crecido en la sierra. Su potencial como centro neurálgico de sectores como la minería y la agricultura es sorprendente. Sin embargo, **este crecimiento generó cambios importantes en el medio ambiente y los sistemas de producción**, los cuales son algunos de los temas que más preocupan a los Wallakeños y que serán abordados en la próxima Audiencia Pública.

- 1. Sector agrícola:** A pesar de su potencial muchas de las actividades rurales no han tenido un desenvolvimiento económico muy favorable. En el caso de las comunidades ubicadas al norte de Wallaki se muestra **problemas vinculados a la producción de Café afectados por la Roya** (hongo que produce una enfermedad que afecta a diversos granos de cereales, plantas, etc.), que han impactado en la oferta de este producto, sumados a la **caída de precios**.
- 2. Recurso Hídrico:** Dado el crecimiento poblacional, se ha incrementado la demanda del uso de agua potable, ocasionando que la **población no pueda disponer de agua** las 24 horas del día, y en algunos casos pueden llegar a disponer solo, 03 horas al día.

Para atender este problema, los funcionarios están cerrando negociaciones con una empresa extranjera para invertir \$ 80MM usd para la construcción de un canal, que permitirá dotar de agua a todas las comunidades. Pero las **comunidades no están de acuerdo con esta inversión**, ya que consideran que dicha construcción **puede perjudicar sus tierras y afectar la flora y fauna** (vicuña, alpaca, gato andino, entre otras especies) acentuando aún más la pobreza. La **población ha amenazado con tomar acciones necesarias** para impedir la ejecución del proyecto.

Cabe resaltar que la empresa que va a ejecutar el proyecto, subcontrató a otra empresa para realizar el estudio de impacto ambiental (EIA), aduciendo que en el **área de influencia directa** del proyecto **no se ha encontrado** especies de flora y fauna, lo cual causó **mayor indignación entre los comuneros y total rechazo al proyecto**, ya que no representa ninguna garantía para el respeto de los derechos de los pobladores. Los pobladores aluden que ningún representante de la empresa se ha acercado a la zona como para brindar tal afirmación.



Sub etapa de evaluación de casos prácticos

3. Sector minero: Desde que se iniciaron las actividades mineras en Wallaki, la región lidera la lista de conflictos socio ambientales. La **empresa minera IZUZ**, ha **solicitado cambios en el estudio de impacto ambiental por tercera vez**. La propuesta incluye aumentar uno de los Tajos en 285.3 hectáreas. Dicha expansión duplicaría casi la operación actual, además ha suscitado interrogantes sobre cómo se **procederá con los dos millones de toneladas de desmonte**.

Las comunidades exigen la devolución de las tierras utilizadas por la mina.

Las empresas mineras que operan en la región, dieron a conocer los "Lineamientos de políticas para promover la inversión minera en Wallaki", como un puente para el desarrollo. Ahí se propone poner en valor el potencial minero, estableciendo garantías para involucrar a las empresas mineras en procesos de desarrollo territorial liderados por las autoridades, entre otros aspectos. Juan del Carpio, quien desarrolló un estudio titulado "Potencial minero de la región Wallaki", señala que el suelo de la región contiene reservas por unos US\$150 mil millones. Se espera que este sea uno de los temas claves que se pondrán sobre el tapete durante la próxima Audiencia Pública.

Recuerden: Considerando la situación actual de Wallaki, el gobernador ha pedido la intervención de sus asesores por lo que, considerando el contexto, deberá definir proponer una estrategia de solución por cada uno de estos problemas, debiendo considerar en su plan de trabajo: objetivos, tiempo de implementación, indicadores y el sustento del porque su estrategia es la más efectiva, los cuales deberá exponer en la Audiencia Pública.

Formato evaluación casos prácticos (ejemplo)



**Décima Convocatoria del Cuerpo de Gerentes Públicos -
Tercera Convocatoria de la Escuela Nacional de Administración Pública**

MATRIZ DE EVALUACIÓN

I. DATOS GENERALES

Candidato: _____

Puesto al que postula: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de la evaluación: 29 DE SETIEMBRE DE 2014

Evaluator Temático 1: _____
(nombre y apellidos)

Evaluator Temático 2: _____
(nombre y apellidos)

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

ESCALA GENERAL DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE	ESCALA
Muy por encima de lo esperado	18 - 20	5
Por encima de lo esperado	14 - 17	4
Dentro de lo esperado (12 : nota mínima aprobatoria)	12 - 13	3
Por debajo de lo esperado	09 - 11	2
Muy por debajo de lo esperado	< = 8	1

ASPECTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1. Identifica adecuadamente la o las situaciones críticas planteadas en el Caso (Máx. 3.00 pts.)	
2. Relaciona adecuadamente la problemática del Caso con el ejercicio funcional del puesto (Máx. 3.00 pts.)	
3. Conoce el marco normativo aplicable al análisis de las situaciones críticas presentadas en el Caso (Máx. 3.00 pts.)	
4. Demuestra capacidad de comprensión del sentido u objeto de la norma o regulación aplicada al análisis y planteamiento de soluciones solicitadas en el Caso (Máx. 3.00 pts.)	
5. Conoce el marco teórico y técnico aplicable a la problemática presentada en el Caso. (Máx. 4.00 pts.)	
6. Aplica adecuadamente el marco teórico y técnico en el análisis y planteamiento de soluciones solicitadas en el Caso. (Máx. 4.00 pts.)	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POR EL POSTULANTE	

Evaluator Temático 1
(firma)

Evaluator Temático 2
(firma)

Fuente: GDGP, SERVIR



Sub etapa de entrevista final

- Con comités evaluadores del Consejo Directivo de SERVIR (consejeros, GG o sus representantes)

Puntaje	Calificación
Del 1.0 al 1.9	Muy por debajo de lo esperado
Del 2.0 al 2.9	Por debajo de lo esperado
Del 3.0 al 3.9	Dentro de lo esperado
Del 4.0 al 4.9	Por encima de lo esperado
5	Muy por encima de lo esperado

CALIFICA/NO CALIFICA/NO SE PRESENTO/ Solo CALIFICA

Permite aprobar el proceso.

Se publican resultados finales

Fuente: Bases GDGP, SERVIR



Sub etapa de entrevista final

Protocolo – Consejo Directivo
Realización de Entrevistas y Calificación de Candidatos

1	Previo a la Entrevista	1) Revisión del Perfil del Puesto 2) Revisión de Hoja de <u>Vida del</u> candidato 3) <u>Revisión de</u> informe de <u>Competencias del</u> Assessment Center y de matriz de evaluación de casos prácticos
2	Introducción	1) <u>Crear atmosfera</u> 2) Aclarar objetivo de la entrevista 3) Comunicar estructura y distribución del tiempo 4) Informar confidencialidad
3	Desarrollo de la Entrevista	1) Formulación de <u>preguntas sobre</u> la experiencia del candidato relacionado al cargo empezando por la experiencia más reciente. 2) Anotar aspectos que permitan identificar aspectos <u>relevantes o</u> críticos. 3) Indagación sobre logros concretos en el área a la que postula. 4) Indagación sobre su actuación ante circunstancias que haya conocido, contrarias a la ética. 5) Centrar al candidato en datos específicos (<u>Gestión personal</u>) <u>cuando</u> el caso lo amerite. 6) Otras preguntas que considere pertinente
4	Indicadores Claves para la Calificación	1) Capacidad de síntesis 2) Transmisión de solvencia profesional y gerencial 3) Evidencia de logros vinculados al puesto tipo 4) <u>Perfil Ético</u>
5	Final de la entrevista	1) Tiempo para que el candidato haga preguntas o comentarios 2) <u>Información sobre los siguientes</u> pasos en el proceso de selección 3) Agradecimiento del tiempo dedicado
6	Calificación <u>del Candidato</u>	1) Deliberación del Comité Evaluador 2) Calificación y <u>firma del</u> Acta del Consejo Directivo

Fuente: GDGP, SERVIR



Sub etapa de entrevista final (ejemplo reporte de competencias para el Consejo Directivo)



Comentarios:
Es una persona que presenta altas niveles de motivación y competitividad, que le permiten conducir a su equipo hacia el logro de los resultados que se esperan, sin embargo sabe utilizar diversos recursos y afectar su gestión del tiempo. Comunica de manera eficiente sus ideas logrando influir positivamente sobre sus grupos de trabajo.



Comentarios:
Se muestra como una persona organizada y planificadora, que da muestras de seriedad hacia el entorno y adapta su estilo de interacción a diversos tipos de personas. Analiza y administra de manera lógica la información, expresándola clara y ordenadamente.

Apreciación general del candidato:

En general, el señor Oscar Cevallos se ubica muy cerca del perfil ideal, mostrándose como una persona de mucha energía y proactiva, logrando ser preciso de forma analítica y concisa. Aspecto importante de observar es su grado de tolerancia y flexibilidad para enfrentar situaciones nuevas.

Recomendación general



Sub etapa de entrevista final (acta calificación)



ACTA DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA

A las _____ horas del día ____ del mes de ____ de ____ los miembros del Consejo Directivo presentes como parte del panel de entrevistadores, los señores:

Evaluador 1: _____

Evaluador 2: _____

Y como representante del _____, el (la) señor(a):

Evaluador 3: _____

Realizaron la entrevista al candidato: _____

postulante al puesto de: _____

Luego de escuchar al candidato e intercambiar sus apreciaciones, asignan la calificación de _____, en una escala del 1 al 5.

Evaluador 1

Evaluador 2

Evaluador 3

Nº	GRADUACIÓN DE COMPETENCIAS
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Por encima de lo esperado
5	Muy por encima de lo esperado

Fuente: GDGP, SERVIR



Estadísticas selección GGPP I Etapa

Año de Término	Proceso	Nro Postulantes	Aprobados Evaluación Curricular	% de aprobados	Aprobados Evaluación Masiva	% de aprobados	Aprobados Entrevista por Compet.	% de aprobados	Aprobados Verificación Datos	% de aprobados	Conf. Ternas/Clasificación PT	% de aprobados
2012	5ta Convocatoria	5310	860	16%	410	48%	261	64%	228	87%	118	52%
2012	6ta Convocatoria	5013	995	20%	384	39%	295	77%	245	83%	144	59%
2013	7ma Convocatoria (I ENAP)	3786	671	18%	459	68%	285	62%	225	79%	141	63%
2014	1er Simplificado	528	191	36%	-	-	-	-	-	-	152	80%
2014	8va Convocatoria (II ENAP)	543	104	19%	62	60%	47	76%	41	87%	38	93%
2014	9na Convocatoria	790	344	44%	187	54%	136	73%	132	97%	99	75%
2015	10ma Convocatoria (III ENAP)	1059	321	30%	166	52%	107	64%	89	83%	89	100%
2014	11ma Convocatoria	2171	906	42%	378	42%	260	69%	224	86%	80	36%
2015	2do Simplificado	911	159	17%	-	-	-	-	-	-	109	69%
2015	12da Convocatoria	628	477	76%	288	60%	212	74%	203	96%	203	100%
2015	13ra Convocatoria	2398	1222	51%	579	47%	378	65%	344	91%	149	43%
2015	14ta Convocatoria (Incluye Ext.)	835	398	48%	198	50%	145	73%	127	88%	127	100%
2015	15ta Convocatoria (Incluye Ext.)	4161	2117	51%	794	38%	551	69%	516	94%	320	62%
2019	3er Simplificado	2254	252	11%	-	-	-	-	229	91%	229	100%
2019	16ta Convocatoria	2763	1072	39%	338	32%	-	-	296	88%	296	100%
2020	17ma Convocatoria	2427	533	22%	188	35%	-	-	164	87%	164	100%

Fuente: GDGP, SERVIR



Estadísticas selección GGPP II Etapa

Año de Término	Proceso	Nro Postulantes	Aprobados Evaluación de Compet.	% de aprobados	Aprobados Caso Práctico	% de aprobados	Aprobados AC + CP	% de aprobados	Aprobados Consejo Directivo	% de aprobados
2012	5ta Convocatoria	5310	61	52%	95	81%	51	43%	37	73%
2012	6ta Convocatoria	5013	112	78%	97	67%	82	57%	55	67%
2013	7ma Convocatoria (I ENAP)	3786	90	64%	119	84%	78	55%	73	94%
2014	1er Simplificado	528	107	70%	103	68%	78	51%	63	81%
2014	8va Convocatoria (II ENAP)	543	15	39%	24	63%	13	34%	12	92%
2014	9na Convocatoria	790	46	46%	79	80%	38	38%	35	92%
2015	10ma Convocatoria (III ENAP)	1059	35	39%	50	56%	23	26%	20	87%
2014	11ma Convocatoria	2171	39	49%	56	70%	30	38%	27	90%
2015	2do Simplificado	911	59	54%	70	64%	42	39%	40	95%
2015	12da Convocatoria	628	98	48%	164	81%	81	40%	72	89%
2015	13ra Convocatoria	2398	57	38%	97	65%	41	28%	38	93%
2015	14ta Convocatoria (Incluye Ext.)	835	62	49%	36	58%	-	-	33	92%
2015	15ta Convocatoria (Incluye Ext.)	4161	144	45%	83	58%	-	-	66	80%
2019	3er Simplificado	2254	130	57%	101	78%	-	-	90	89%
2019	16ta Convocatoria	2763	106	54%	196	66%	-	-	68	64%
2020	17ma Convocatoria	2427	81	49%	63	78%	-	-	48	76%

Fuente: GDGP, SERVIR



GGPP seleccionados por género

CONVOCATORIA	POSTULANTES				TOTAL	APTOS ENTREVISTA CD (INCORPORADOS)				TOTAL
	M	%	F	%		M	%	F	%	
1º	1709	79%	454	21%	2163	63	80%	16	20%	79
2º	2647	75%	882	25%	3529	39	83%	8	17%	47
2º PRIMERA GARANTIA	682	77%	208	23%	890	9	75%	3	25%	12
3º	1967	78%	555	22%	2522	66	77%	20	23%	86
3º PRIMERA GARANTIA	511	80%	127	20%	638	11	52%	10	48%	21
3º SEGUNDA GARANTIA	158	72%	61	28%	219	4	67%	2	33%	6
4º	1332	82%	292	18%	1624	39	85%	7	15%	46
4º PRIMERA GARANTIA	628	79%	167	21%	795	4	50%	4	50%	8
5º	3786	71%	1524	29%	5310	27	73%	10	27%	37
6º	5718	74%	2009	26%	7727	41	75%	14	25%	55
7º	2421	64%	1365	36%	3786	58	79%	15	21%	73
8º	401	74%	142	26%	543	10	83%	2	17%	12
9º	631	80%	159	20%	790	31	89%	4	11%	35
1PSS	398	75%	130	25%	528	47	75%	16	25%	63
10º	708	67%	351	33%	1059	11	55%	9	45%	20
11º	1621	75%	550	25%	2171	20	74%	7	26%	27
2PSS	690	76%	221	24%	911	27	68%	13	33%	40
12º	368	59%	260	41%	628	42	58%	30	42%	72
13º	1802	75%	596	25%	2398	25	66%	13	34%	38
14º	516	62%	319	38%	835	17	52%	16	48%	33
15º	3159	76%	1002	24%	4161	47	71%	19	29%	66
	31853	73.7%	11374	26.3%	43227	638	72.8%	238	27.2%	876

Fuente: Bases GDGP, SERVIR



Proceso de Selección al Grupo de Directivos Públicos



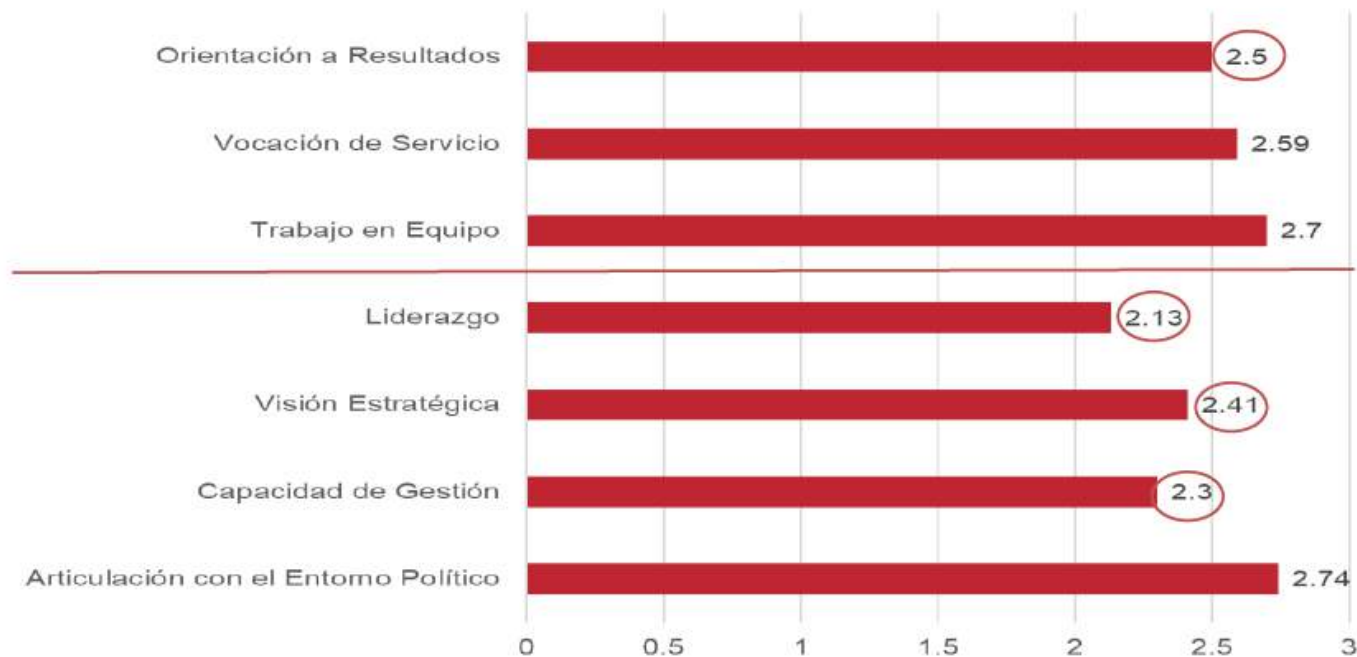
servir
AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Proceso de Selección al Grupo de Directivos Públicos (desde 2021)



servir
AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

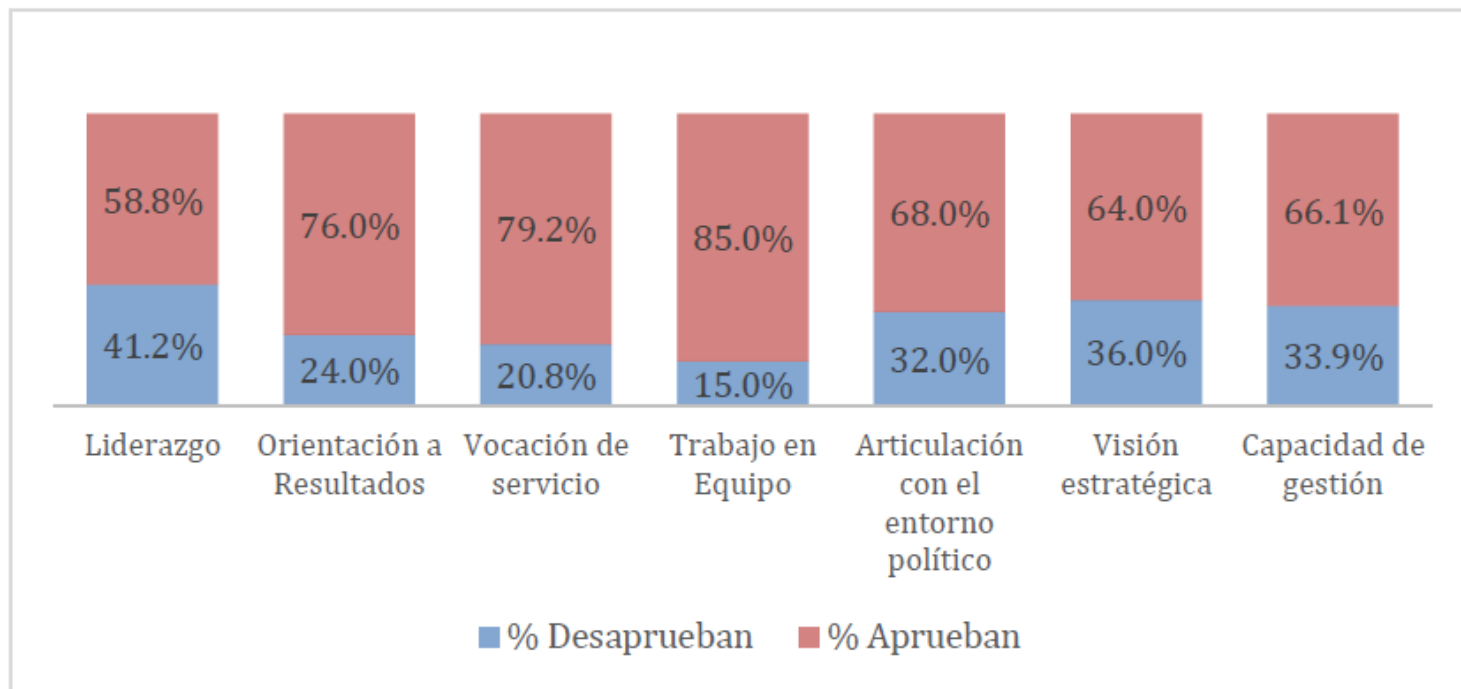
Puntajes Promedios en la etapa de evaluación de competencias del segmento de directivos públicos



Fuente: GDGP, SERVIR



Porcentaje de Resultados en la Evaluación de Competencias



Fuente: GDGP, SERVIR

Matriz de riesgos para empresas cazatalentos (ejemplo)

Riesgos	Causas	Efectos	CONTROLES
Empresa cazatalentos no cumple con el plazo previsto en el contrato	* Empresa cazatalentos seleccionada no tenía la experiencia adecuada * Cantidad de postulantes sobrepasa lo estimado	* No se cumplen los plazos establecidos * Ampliación de plazos	Se preve en los contratos la clausula de penalidad por incumplimiento de plazos
Postulantes seleccionados no cumplen con el perfil requerido	* Empresa cazatalentos no utiliza las tecnicas apropiadas de selección (pruebas) o desconoce los perfiles profesionales del sector público * Empresa cazatalentos no convocó el equipo adecuado en el número requerido	* No se logra cubrir las asignaciones requeridas * Se realiza una nueva convocatoria por cuenta de la empresa (garantía)	Se incluye en las bases que la empresa cazatalentos recluta candidatos conforme a criterios de evaluación establecidos en directiva Profesional de la GDCGP hace seguimiento a la ejecución contractual en cada una de sus etapas/ La GDCGP evalúa antes del inicio del proceso de selección las pruebas a ser utilizadas por la empresa cazatalentos y sostiene reuniones de coordinación con las entidades demandantes y la empresa para una mejor comprensión de los perfiles requeridos/Revisión exigente de CV de candidatos propuestos para curso de introducción
Curso de introducción no es desarrollado de acuerdo a lo establecido	* No se efectua una programación oportuna * limitaciones presupuestales * Demora de la empresa cazatalentos en la entrega de la terna de postulantes	* Posible cuestionamiento al proceso * Inadecuada selección de personal	Se cuenta con Directiva que establece los objetivos, contenidos, programas, sistemas de evaluación, duración y demas aspectos vinculados al curso de introducción Se gestiona los gastos de viajes y estadia de los participantes del curso de introducción Se coordina y supervisa el correcto desarrollo del curso de introducción
Postulantes incorporados a gerentes públicos no cumplen con el perfil requerido	* Inadecuada selección del personal por parte de la empresa cazatalentos	Entidades publicas insatisfechas por postulantes asignados a sus instituciones	Durante la realización del curso de introducción, los postulantes son entrevistados por el consejo directivo. El Consejo Directivo aprueba la incorporación y asignación de los gerentes publicos.

Particularidades del concurso de Directivos Públicos

- Se trata de un proceso abreviado dentro del traslado al nuevo régimen.
- El proceso es desarrollado por la entidad salvo la evaluación de competencias, que la realiza SERVIR porque las entidades no están certificadas para ello.
- Las evaluaciones de conocimientos/psicométrica y de competencias son virtuales.
- Las competencias de DDPP son las mismas que de GGPP.
- Aprox. el 50% de los candidatos no aprueban evaluación de competencias
- Mayormente gana el concurso el ocupante del puesto.



Principales aprendizajes

1. Importancia de blindar el proceso
2. Apoyo inicialmente en empresas consultoras especializadas con expertos de gestión pública, cláusulas de garantía
3. Conducción del proceso por ente rector
4. Transparencia y Veeduría sociedad civil
5. Centralidad evaluación de competencias
6. Carácter eliminatorio de las evaluaciones
7. Bases detalladas
8. Cuidar el carácter técnico del proceso
9. Generar confianza en el proceso
10. Directivas anuales para ir perfeccionando el proceso

¡MUCHAS GRACIAS!

