



Retos y oportunidades para la reforma del servicio civil en el Perú desde un enfoque de política pública: entrevista a Guillermo Valdivieso Payva, presidente ejecutivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil*

Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y egresado de la Maestría en Derecho Constitucional de la misma casa de estudios. Tiene posgrado en Gobernabilidad y Gerencia Política aprobado por la Graduate School of Political Management – George Washington University y la Maestría en Ciencia Política en la PUCP.

Ha sido jefe de la Oficina de Desarrollo de Capacidades, asesor legal de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros y asesor de la Presidencia Ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Además, ha sido coordinador ejecutivo de la Unidad de Integridad Institucional del Ministerio de Defensa y asesor de la Secretaría General del Ministerio de Energía y Minas. Por otro lado, ha sido secretario general, gerente

* Entrevista realizada el 22 de noviembre de 2024 para la Escuela Nacional de Administración Pública - ENAP. Créditos de las fotos: Subjefatura de Comunicación e Imagen Institucional.

de Asesoría Jurídica y asesor legal en municipalidades de Lima Metropolitana, consultor BID en temas de descentralización, y consultor GIZ en derecho administrativo. Además, es docente en la Facultad de Derecho de la Universidad San Martín de Porres, Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFÉ) y en la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental.

Por: Karina Ascencios y Eduardo Gonzales

¿Cuáles son los ejes estratégicos que ha establecido en su gestión para enfrentar los desafíos y consolidar los avances de la reforma del servicio civil en las diversas entidades públicas?

Cuando asumí la conducción de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, consideré importante fortalecer y profundizar aquellos productos con resultados exitosos que han permitido que SERVIR se posicione de manera más efectiva a lo largo de estos 16 años.

Actualmente, estamos trabajando en cuatro ejes. El primero se relaciona con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), que contribuye con el fortalecimiento de competencias y capacidades de los servidores civiles. Queremos que la ENAP sea una escuela para todos los servidores civiles, que la sientan como una segunda casa en la que siempre podrán encontrar alternativas para capacitarse.

El segundo eje está relacionado con el Tribunal del Servicio Civil. Se trata de un colegiado que se encarga de resolver los conflictos en materia laboral. Sus magistrados cuentan con gran prestigio por su actuación imparcial, objetiva y transparente, así como por la capacidad, autonomía funcional y técnica que nuestra legislación les otorga.

En tercer lugar, tenemos al cuerpo de gerentes públicos, un conjunto de profesionales que han sido seleccionados de manera rigurosa y que son asignados a las entidades públicas para que puedan lograr resultados efectivos que esas entidades exigen en favor de la ciudadanía. Sin embargo, puede y debe ser potenciado aún más.

Y, en cuarto lugar, está todo lo relacionado con la rectoría en la regulación e interpretación de las normas del sistema de recursos humanos.

A través de nuestra Gerencia de Políticas se emiten un conjunto de opiniones que, si bien no tienen carácter vinculante, en el sentido estricto de la palabra, se convierte en referencia

obligada, porque son emitidas por el ente rector. Estas opiniones están a cargo de un conjunto de profesionales que responden a cabalidad y con criterio técnico las consultas que finalmente se absuelven. Sin embargo, se pueden mejorar los mecanismos para que este espacio de absolución de consultas sea más potente.

Sabemos que el sector público de nuestro país es bastante diverso y particular. En esa medida, ¿cuáles son los desafíos y oportunidades que ha identificado para la implementación de la reforma del servicio civil?

Uno de los principales desafíos es lograr el ansiado régimen único de los servidores civiles frente a la dispersión que existe debido a los diversos regímenes laborales. Esto está previsto en la Ley del Servicio Civil y en su reglamento. Lamentablemente, en todos estos años, no se ha podido lograr los resultados esperados por diversas razones. Sin embargo, se obtuvo un impulso significativo a raíz del Decreto Legislativo 1602, que señala que, en el ámbito del Poder Ejecutivo, existe un tránsito obligatorio de las entidades con la finalidad de que sus instrumentos se puedan gestionar y ordenar. En otras palabras, que se pueda saber cuántas personas debe tener una entidad pública y qué perfiles son los más adecuados. Eso, a la fecha, se ha logrado, pues tenemos instrumentos que han sido proyectados y que tienen una opinión favorable.

Luego viene una segunda etapa, que es el tránsito de los servidores a este nuevo régimen que comprende la Ley 30057, la Ley de Servicio Civil. Ese tránsito ha sido y será siempre voluntario, porque hay derechos laborales en otros regímenes que tenemos que respetar. De lo que se trata es buscar las fórmulas que permitan atraer a esos servidores a este nuevo régimen. Y para eso hay una serie de estrategias que estamos trabajando. También hay que hacer algunos ajustes a nuestra regulación que permitan que el tránsito sea más atractivo, principalmente en el ámbito de las compensaciones, porque tenemos un reglamento de compensaciones de datos antiguo, y es un aspecto que estamos trabajando con el Ministerio de Economía y Finanzas, de tal forma que motive a los servidores a transitar voluntariamente a este nuevo régimen.

Si bien el tránsito es uno de los principales desafíos, es oportuno señalar que no es el único aspecto de la reforma, sino que ésta abarca mucho más ¿Qué podría decirnos al respecto?

Uno de los principales desafíos es el tránsito y el otro es trabajar todos los subsistemas propios del sistema de recursos humanos que todavía no están desarrollados de manera suficiente. Por ejemplo, la planificación de los recursos humanos y los procesos vinculados a la progresión de

la carrera. Hay entidades que ya se han incorporado a la Ley del Servicio Civil, y servidores que están incorporados en el régimen del servicio civil desde hace cinco o seis años y esperan ascender, pero hay una regulación pendiente.

Todo el aspecto relacionado a la cultura y al clima laboral también es un aspecto pendiente. Lo relacionado a la gestión de rendimiento está en reevaluación, porque queremos que haya una mirada positiva de lo que significa dicha gestión para destacar el valor de cada uno de los servidores, para visibilizar cómo cada servidor contribuye en el logro de objetivos de las entidades públicas y, por ende, con el bienestar de la ciudadanía.

Y, por esa razón, estamos reevaluando la metodología y los procedimientos para que la gestión de rendimiento, más que una evaluación, sea una medición de los resultados de cada servidor y permita identificar debilidades, brechas, pero también oportunidades. Ahí entra a tallar el trabajo de la ENAP para cerrar esas deficiencias a través de la capacitación.

¿Cómo está promoviendo SERVIR el compromiso y la participación de los diversos actores en el proceso de implementación de la reforma del servicio civil en las entidades públicas?

Un punto clave del trabajo de la reforma del servicio civil es que SERVIR no lo puede hacer solo: necesita del concurso de todos aquellos actores involucrados en el proceso de reforma. Y eso, en primer lugar, tiene que ver con los propios servidores civiles; por ejemplo, en la comunicación a través de sus sindicatos. En esa línea, nosotros mantenemos y hemos generado nuevamente aquellos lazos de diálogo, de cooperación, de coordinación con las cinco centrales sindicales, porque consideramos que sus aportes siempre serán valiosos.

En segundo lugar, las Oficinas de Recursos Humanos de las diversas instituciones son nuestros brazos operativos para que el sistema funcione, para que las acciones propias de la reforma se implementen, para que todos esos subsistemas puedan manejarse adecuadamente. Los encuentros nos ayudan para contar con su apoyo: hemos institucionalizado los encuentros de las Oficinas de Recursos Humanos, y convocamos a sus jefes para tratar diversos temas relacionados con el servicio civil.

Por ejemplo, tenemos el diagnóstico de conocimientos, que se ha trabajado hace poco. Los aspectos vinculados a las propuestas de la reforma del reglamento del régimen del Decreto Legislativo 1057, el régimen CAS, y también sus aportes para los procedimientos, como los

procedimientos disciplinarios a propósito de la sentencia del Tribunal Constitucional sobre la potencia sancionadora de la Contraloría. Entonces, este es un espacio donde estamos tomando un contacto mucho más directo con las Oficinas de Recursos Humanos para hacerles saber que nuestro trabajo, en el marco de la reforma, no es un trabajo en solitario, sino que ellos tienen que acompañarnos. Tenemos que escucharlos y saber qué opinan, qué aportan, qué nos pueden decir.

En tercer lugar, tenemos a la Academia, que nos ofrece un espacio muy importante para conocer qué ocurre en el ámbito comparado, cuáles son los enfoques que estamos abordando y qué aspectos pueden ser mejorados desde su percepción: cuáles son las nuevas tendencias, cuáles son los nuevos enfoques que hay que considerar. Eso nos conmina a tener una relación mucho más directa con la Academia, principalmente a través de convenios.

Es mi aspiración que en cada provincia, en cada departamento, se pueda tener al menos un convenio con una universidad nacional y una universidad privada en los temas vinculados a nuestra competencia. Con este tipo de interacción permanente podremos escuchar y conocer la opinión profesional y académica que nos permita mejorar y saber cuál es el camino que debemos seguir.

Con respeto a esa comunicación con los sindicatos. ¿Puede contarnos más sobre el trabajo que está realizando con ellos?

Tenemos un diálogo permanente con las centrales sindicales. A partir de sus demandas específicas recogemos sus puntos de vista y convocamos a nuestros técnicos para intercambiar ideas sobre determinadas peticiones, siempre a través de un diálogo transparente, claro y respetuoso sobre todo en aquellos temas que no podemos resolver, porque no están en nuestro campo de acción; por ejemplo, cuando se requieren propuestas normativas o propuestas a nivel del Congreso.

Nuestro norte apunta a lograr un servicio civil meritocrático, con profesionales idóneos, transparentes e íntegros para atender de manera oportuna las demandas de la ciudadanía. Ese es el norte que ellos ciertamente comparten y entienden. Es probable que en esa línea haya aspectos en los que no coincidamos, pero lo importante es que no se pierda el diálogo. Frente a los derechos legítimos de los trabajadores, de los servidores civiles, entendemos que hay una función pública y un interés público a satisfacer.

La idea es buscar el punto de equilibrio, de forma que los derechos gremiales sean satisfechos, pero también que esto sea compatible con la atención del bienestar público, porque somos

servidores civiles y nuestras funciones repercuten en el bienestar de la ciudadanía.

Podemos apreciar que son múltiples los desafíos que enfrenta la reforma, pero hay uno especialmente importante relacionado a las competencias de los servidores civiles. ¿Qué está haciendo SERVIR para reducir esta brecha?

Esta pregunta me permite abordar de manera puntual el trabajo que estamos haciendo en la ENAP, que es una de las caras visibles de SERVIR y que se ha posicionado como una escuela competente, técnico-profesional, que cuenta con una oferta educativa de calidad, pero requiere ser fortalecida. Bajo esa lógica se trabajó, en el marco de la delegación de facultades, una propuesta legislativa que fue aprobada por el Ejecutivo con el Decreto Legislativo 1682, y que permite a la ENAP tener un ámbito de actuación más intenso, presencial y descentralizado en las regiones.

La posibilidad con la que se soñaba hace tiempo ahora sí se podrá llevar adelante: programas de maestría y doctorado para todos los servidores civiles. La posibilidad de que podamos ahora con mayor facilidad poder contratar y contar con una plana docente no solamente nacional, sino también extranjera, y que se cuente con los recursos suficientes para realizarlos y darle un valor agregado a la labor de capacitación.

Otra oportunidad para reducir las brechas es la posibilidad que tenemos de liderar a todas las escuelas en el ámbito público. Hay muchas entidades que tienen sus escuelas especializadas y de lo que se trata es de constituir o crear —y la norma así lo dice— una red de escuelas de administración pública, donde SERVIR, a través de la ENAP, lidere esta comunidad de aprendizaje, que va a intercambiar buenas prácticas y experiencias, lo que permitirá fortalecer y replicar el modelo educativo de la escuela.

Finalmente, debo mencionar el hecho de que también podamos llegar ahora no solamente a los servidores civiles, sino también a todo aquel ciudadano que quiera incorporarse a la administración pública. Hay muchas personas interesadas en que la escuela les brinde algunos cursos que les permita poder incorporarse a la administración pública. Y eso nos llevará a empezar a tocar puertas a las universidades, a los estudiantes universitarios, inclusive a los chicos de cuarto y quinto de secundaria, para poder empezar a sembrar la semilla de lo que significa trabajar para el Estado, lo que significa servir a la patria. De poder encontrar en cada uno de ellos, de repente, ese bichito que les permita decir sí, creo que es importante, interesante trabajar en la administración



pública. Y empezar ahí, empezar a recoger esos talentos que existen en la ciudadanía y que bien podrían estar incorporados en la administración pública para servir eficientemente al país.

Sabemos que laborar en el sector público no es tarea fácil. ¿Qué le motiva a servir en el sector público?

Tú lo has dicho: no es una tarea fácil, porque la administración pública tiene sus propios procedimientos, su propia lógica, su propio desarrollo. A mí me cautivó el trabajo en la administración pública desde que salí de la universidad. Tuve la suerte de poder iniciar mi trabajo en el campo municipal, donde la interacción con la gente es mucho más cercana.

Las municipalidades son las que atienden directamente las demandas de sus vecinos y satisfacen sus necesidades. En mi experiencia laboral, he estado cerca de 15 años trabajando en el ámbito municipal y eso fue lo que me enganchó. Creo que ahí se despertó esa vocación de servicio que me ha permitido tener grandes satisfacciones para luego llegar a la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros y desarrollar una carrera en el ámbito público en algunos ministerios.

Y a pesar de lo difícil que es trabajar en la administración pública —siempre se dice que la administración pública resulta algo ingrata—, creo que el saldo siempre ha sido positivo. Todo ello, sumado a mi compromiso con el trabajo, mi preocupación por hacer más para la gente, ha

permitido que hoy me encuentre totalmente satisfecho y contento de estar en este lugar.

Y finalmente, ¿qué cualidades considera esenciales para un directivo público en el contexto actual?

En primer lugar, uno debe creer en lo que hace, porque luego conduce una entidad hacia el logro de objetivos y resultados que la ciudadanía espera. Y eso significa tener liderazgo para la conducción de un equipo, para saber guiar y dirigir el camino que deben seguir. También tendrá que saber identificar las competencias y habilidades de los miembros de su equipo, quienes tienen diversos conocimientos y formas de actuar.

Entonces, un líder tiene que ser capaz de consensuar todos aquellos extremos para lograr un punto en común. En resumen, el directivo público debe tener automotivación, liderazgo y compromiso permanente con el trabajo, además de actuar con responsabilidad e integridad.

¿Cree que es posible un liderazgo eficiente sin ética?

De ninguna manera, porque uno es lo que hace, y eso es lo que las personas ven en uno. Y si alguien desea liderar un equipo, debe saber conducirse con ética, mirando el bienestar general y el interés público antes que el interés personal. La actuación de una persona en el ámbito de la integridad es un ejercicio permanente y esos músculos hay que mantenerlos activos porque si no, se duermen, y así se generan debilidades que al final pueden comprometer a toda la institución y a las personas que finalmente creen en uno. Yo espero estar siempre iluminado para conducirme en ese camino donde la eficiencia no esté reñida con la ética.