

Lima, 13 de marzo de 2025



**Escuela Nacional de  
Administración Pública**

*La facultad de saber servir*

## **Relatoría de las dos primeras mesas de diálogo con miras a diseñar la maestría de la ENAP**

ESTE DOCUMENTO HA SIDO PRODUCIDO POR EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN  
PARA MAYOR INFORMACIÓN ESCRÍBANOS A [casos-enap@servir.gob.pe](mailto:casos-enap@servir.gob.pe)

## **Relatoría de las dos mesas de diálogo con miras a diseñar la maestría de la ENAP<sup>1</sup>**

### **Primera mesa de diálogo (jueves 23 de enero de 2025)**

#### **Palabras de bienvenida del Presidente Ejecutivo**

La reunión se inició con las palabras de Guillermo Valdiviezo, Presidente Ejecutivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil del Perú – SERVIR, quien señaló que era un sueño ansiado el diseño e implementación de una maestría de gestión pública por parte de la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP. En ese sentido, indicó que la reunión tenía como objetivo recoger los aportes de los expertos invitados para empezar a articular el contenido de la maestría, cuya ejecución está programada para el segundo semestre del presente año. La maestría estará dirigida a los servidores que realicen funciones directivas para fortalecer sus competencias.

#### **Palabras de bienvenida del Director de la ENAP**

A continuación, tomó la palabra el Director de la ENAP, Dante Mendoza. Comentó que esa primera mesa de diálogo, con expertos en temas relacionados con la gestión pública, la innovación y la dirección del talento en las organizaciones públicas responde a un sueño que, a su vez, tiene algo de locura: hacer una maestría propia en la ENAP. Es un sueño y una locura, pues es un tema pendiente desde los primeros años de existencia de la ENAP que requiere superar varias etapas, pero que responde a la razón de ser de una escuela nacional que quiere liderar en la capacitación y formación del servidor civil.

Dante mencionó que, para pensar en implementar una maestría disruptiva, lo primero era consolidar a la Escuela. Recordó que más de medio millón de servidores civiles han pasado por ENAP entre los años 2013 y 2014. Con el transcurso de los años, la escuela ha ido ganando experiencia en el diseño e implementación de cursos, talleres y programas, asimismo, ha logrado consolidar una biblioteca que ha sido ejemplo e inspiración para otras entidades públicas y producir investigación sobre gestión pública. En ese sentido, se puede afirmar que los certificados emitidos por la ENAP no son meros diplomas, sino que reflejan el trabajo realizado por la escuela en el fortalecimiento de las capacidades del servidor civil.

El año pasado se aprobó el marco legal de la ENAP. Este documento, entre otros temas, permitirá que la ENAP pueda llegar a más personas que laboran en el servicio civil, es decir, no solo a los que se encuentran laborando dentro de algunos de los regímenes de contratación, sino también a los locadores o terceros. La ENAP nunca ha querido competir con las universidades públicas o privadas, sino más bien buscar el cierre de brechas para que el servidor civil pueda realizar su función con eficiencia.

La gran pregunta que siempre ha conducido el quehacer de la ENAP es ¿qué es lo que queremos que aprenda el servidor civil? Y, en esa línea de ideas, en relación a la maestría, la pregunta sería ¿qué es lo que queremos lograr con la maestría?

Con esa primera maestría, lo que busca la ENAP es formar personas que puedan liderar con innovación en el ámbito público. Pero, ¿cómo lograr generar ese liderazgo innovador?

La pregunta cobra sentido porque hay una predisposición en la ciudadanía a concebir como corrupto al sector público, lo que ha dado lugar, en buena hora, a la elaboración e implementación de mecanismos fiscalizadores para prevenir y sancionar la corrupción, pero que han propiciado un clima de temor a la innovación o al cambio, porque, en muchos casos,

---

<sup>1</sup> La elaboración de este documento contó con el apoyo técnico de David Cornejo.

se han tergiversado, convirtiéndose en un corsé para la innovación.

El reto que plantea esa pregunta ha dado lugar a una hoja de ruta para diseñar e implementar la maestría. La hoja de ruta tiene como primer paso las actividades de gestión con la SUNEDU, toda vez que es el órgano responsable de establecer las directrices legales en los temas de educación superior. Si bien el marco legal de la ENAP la ha exonerado de articular la maestría de acuerdo a la estructura de una universidad, sin embargo, se debe cumplir con una serie de requisitos relacionados con las condiciones básicas de calidad que todo servicio de educación superior debe respetar.

Entre julio y agosto será la convocatoria de admisión a la maestría de la ENAP, lo que nos devuelve a la pregunta que se intentará responder en esta mesa de diálogo y que tiene que ver con el diseño del contenido de la maestría: ¿qué capacidades o competencias debe desarrollar la maestría de la ENAP para lograr un egresado con un perfil propio de un líder innovador en el sector público?

### **Explicación de la dinámica de la mesa de diálogo**

Jessica O'Hara y María Cecilia Uchuya, especialistas de la ENAP, proporcionaron las instrucciones para lograr el objetivo específico de la mesa de diálogo, que es recoger los puntos de vista de los expertos invitados dentro de un espacio de diálogo y reflexión, que permita construir participativamente las competencias que debe tener la maestría de la ENAP. Indicaron a los expertos participantes que respondieran a las dos siguientes preguntas:

1) Identificar las características que tiene o necesita reforzar el servidor público. La pregunta que se planteó en el Wooclap fue ¿cómo percibe al servidor o directivo público hoy?

Se les pidió a los participantes expertos que describan tres ideas. María Cecilia Uchuya sugirió que se considere a los directivos locales de las diversas regiones del país, es decir, cómo innovan para mejorar la calidad de los ciudadanos.

2) A partir de lo identificado se les pidió a los participantes que respondan a la siguiente pregunta planteada en el Wooclap: ¿qué competencias o capacidades son necesarias para liderar la innovación y gestionar el talento en el sector público? También se les pidió que describan tres ideas principales.

### **Propuestas de los expertos**

#### **1. Víctor Freundt**

Comentó que una competencia principal es el pensamiento global, es decir, tener una idea o visión de cómo funciona el mundo. Para ello es importante dominar algunos idiomas como el inglés y las lenguas originarias, y quizá la lengua china. Una razón adicional que apoya lo anteriormente afirmado es que mucha de la información técnica disponible se encuentra en inglés.

Creatividad o pensamiento creativo. Tanto en relación al proceso como al resultado. En el caso de esto último, el experto mencionó la consideración del acabado estético como parte de lo creativo. Mencionó la importancia de establecer vínculos intergeneracionales, sobre todo con los niños y jóvenes, por las diferencias de perspectivas y formas diversas de darle sentido al mundo.

Competencias digitales. No solo el uso de herramientas a nivel usuario, sino también el

conocimiento general de los materiales, recursos o procesos, como, por ejemplo, la fabricación de objetos en 3D. La idea es que dichos conocimientos directa o indirectamente enriquecerán nuestras experiencias y permitirá mejorar los servicios públicos.

## **2. Vlado Castañeda**

Comentó que, a partir de la interacción con los colegas del sector público y como docente, puede concluir la necesidad de adquirir las siguientes competencias:

Toma de decisiones. En diferentes ámbitos y niveles del gobierno, hay un deterioro en la toma de decisiones. Aprender a hacerse responsable de las propias decisiones y saber tomarlas de acuerdo al contexto.

Innovación con miras a la excelencia. No basta leer para ser innovador, es necesario establecer metodologías claras que permitan alcanzar la excelencia. La innovación no es tanto el fin, sino un medio para lograr la excelencia.

Responsabilidad social. Se logra con la vivencia o la experiencia de entornos culturales y sociales diversos. Imitar la experiencia de la Escuela de Negocios de Harvard, esto es, los viajes de estudio y el intercambio cultural.

El uso de la inteligencia artificial que supone el desarrollo de diversas competencias.

Gobernanza. Muchos directores y funcionarios no tienen una formación o educación formal en gobernanza, esta competencia la han adquirido en el campo de acción. Un gobierno nacional que carezca de esta competencia tiene resultados fatales.

Ciencia política. Aprender a desarrollar políticas públicas y a gestionarlas. Así como hay un perfil del gestor de negocios o del administrador, debe generarse un perfil del gestor público.

## **3. Jaime Aranda**

Desde la perspectiva de los laboratorios de innovación o desde la academia, la innovación es praxis más que teoría, es decir, la teoría está al servicio de la praxis y se adquiere con la praxis. Es como aprender a nadar: no se aprende a nadar leyendo libros o viendo videos.

No se innova para alcanzar la excelencia, sino para producir valor en una comunidad, mejorar sus condiciones de vida; eso es generar valor público. Sin embargo, es difícil innovar en el sector público, en el ámbito local, es como nadar contracorriente.

Comunicación asertiva, relacionada con la innovación. La innovación depende de los equipos de trabajo y la formación adecuada de esos equipos requiere habilidades comunicativas.

Facilitación de procesos. No se puede desarrollar una solución a un problema sin considerar el entorno, los contextos.

Ser generalista de tecnologías emergentes (y eso incluye a la IA). El uso de las tecnologías debe estar insertas en un proceso de innovación.

Resiliencia y adaptabilidad.

Debemos buscar soluciones apoyándonos en aquello en lo que somos buenos, sin prestar demasiada atención a lo global.

## **4. Edmundo Beteta**

Comunicación efectiva entre el Estado y el ciudadano, a través de la lengua española y las lenguas originarias.

Innovación. Es difícil innovar, pues somos conservadores por naturaleza, es decir, tendemos a hacer las cosas de la misma manera. Asimismo, en la gestión pública, encontramos dificultades en relacionar la innovación con el marco legal existente.

Orientación a resultados, no a los procedimientos.

Pensamiento crítico.

Integridad. Un estudio de Transparencia internacional mostró que se contraviene la integridad en los trámites del sector público en diversos niveles. Los resultados más alarmantes estaban en el sector salud. De ahí que se requiere de modelos de integridad que puedan aplicarse en las organizaciones desde la perspectiva de la gestión.

## **5. César Herrera**

Propone las siguientes competencias, partiendo de la experiencia de que hay personas que quieren generar cambios en el sector público:

Intraemprendimiento en las organizaciones. Autonomía en las decisiones con una mirada técnica y política.

Gestionar el riesgo de forma estratégica.

Colaboración con otros profesionales dentro y fuera del sector público.

Visión integral de los sistemas administrativos para priorizar procesos y poder convocar a los participantes.

## **6. Cristian León**

Ética y transparencia. Se debe priorizar el interés general.

Cadena de valor. En la resolución de los problemas públicos, el 85% de los directivos se centran en el producto, pero no ven el aspecto político del problema.

Priorizar la gestión del talento, poniendo el énfasis en el desarrollo de las personas. Se debe buscar formar semilleros probos.

Generar equipos de trabajo con autonomía e imparcialidad, y con objetividad y neutralidad.

Visión del entorno. Para ello es útil las pasantías de los servidores del ámbito nacional al local, pues permite desarrollar una visión empática e intercultural y ser conscientes de los problemas locales.

Gestión de redes de equipos internos y externos. Establecer alianzas para lograr resultados a partir de esfuerzos comunes.

Comunicación para generar y recuperar confianza.

Autoconocimiento. Gestión de las emociones, coherencia entre el pensamiento y la acción.

## **7. Juan Carlos Pasco**

La probidad y la integridad son fundamentales. Debemos poner el énfasis en cómo llevarlas a

la práctica.

Trabajo en equipo. Sin embargo, el problema es cómo pasamos del taller de capacitación a la ejecución en la institución.

Visión de futuro o prospectiva. Ser conscientes de que el trabajo de cada servidor tiene un impacto.

Articulación para evitar la especialización.

Enfoque por resultados

Toma de decisiones

Innovación

Gestión de riesgos. Cómo incorporarla en el quehacer de la institución.

Disposición y uso de recursos tecnológicos

Comunicación efectiva. Cambio de mentalidad sobre la actividad de los otros.

### **8. María del Pilar Tamashiro**

La organización Ciudadanos al día nos informa de cientos de pequeñas innovaciones que impactan en las personas. Eso nos da esperanza, aunque esas innovaciones están dispersas. Cómo se podría estructurar y en ese sentido incluirlas en la maestría.

Hay que desarrollar gestión del cambio para superar la resistencia al cambio que existe en muchos gestores.

La maestría debe apuntar al cambio, pues la innovación es para generar cambios.

Orientación por resultados. Debe calar en el imaginario común.

Vocación de servicio. Se trata de empatizar y salir de la zona de confort.

Metodología centrada en el ser humano.

Trabajo colaborativo.

Comunicación efectiva. Ser persuasivos para lograr la colaboración de los otros.

Mentoría, esto es, cómo ayudar a cambiar de paradigmas.

El autoconocimiento como punto de partida para el cambio.

### **9. Gladys Ferreira**

Las competencias deben enfocarse en relación a indicadores de comportamiento y deben entrenarse.

Si no se quiere copiar otras maestrías, se tiene que responder a la pregunta cómo las llevamos a la práctica, cómo las entrenamos. La clave es desarrollar actitudes, maneras de comportarse.

No basta lo académico, por ello, se recomienda las mentorías: un acompañante que narra su experiencia en la gestión pública.

Gestión del riesgo

Articulación con el entorno político, sobre todo en el caso de los directivos, pero todos deberíamos cultivarla.

Visión integral

Gestión de la toma de decisiones

#### **10. Juan José Martínez**

Un riesgo en el diseño de actividades en el sector público es que queden en el papel. Y eso ocurre fundamentalmente porque no sabemos cómo implementarlas.

Se requiere un diagnóstico sobre cómo son los servidores públicos, su nivel de idoneidad técnica y ética para poder innovar. No es posible innovar sin ese diagnóstico.

El diseño de la maestría requiere también de un diagnóstico similar.

#### **11. Betsy Rosas**

Se requiere de empatía, justicia y buscar el bien común en la toma de decisiones.

Generar soñadores, que aspiren a romper las injusticias y buscar el cambio.

Criterio para priorizar y poder resolver problemas de manera oportuna, no enfocarse solo en los problemas que generan responsabilidades administrativas.

Gestión de personas, equipos. En relación a lo anterior, desarrollo de la comunicación asertiva para mejorar la relación entre los servidores y sus jefes.

#### **Preguntas en el Wooclap**

1. ¿Qué competencias priorizarías para la maestría?

Las tres respuestas más mencionadas en orden de mayor a menor fueron *integridad, pensamiento crítico, y comunicación asertiva*.

2. ¿Qué recomendarías para que estas competencias se concreten con la maestría?

Las tres respuestas más mencionadas en orden de mayor a menor fueron *casos prácticos, pasantías y mentorías*.

#### **Cierre con las palabras finales del Presidente Ejecutivo**

Guillermo afirmó que la reunión fue muy productiva y agradeció a los expertos participantes de la mesa de diálogo por sus ideas planteadas.

#### **Segunda mesa de diálogo (viernes 24 de enero)**

##### **Palabras de bienvenida del Presidente Ejecutivo**

El Presidente Ejecutivo, Guillermo Valdivieso, dio la bienvenida a los expertos a la segunda mesa de diálogo. Comentó que la maestría que se está diseñando ha sido añorada por muchos años y que gracias al DL 1682 se podrá implementar finalmente.

Mencionó que es muy importante y valioso recibir los comentarios y puntos de vista de los

expertos participantes sobre cómo lograr el desarrollo del talento humano, en tanto que servirá de insumo para poder diseñar los contenidos de la maestría, que empezará a funcionar en el segundo semestre.

### **Palabras de bienvenida del Director de la ENAP**

Dante empezó su intervención indicando que es un placer contar con la presencia de colegas, varios del propio SERVIR, que enriquecerán el diálogo con sus perspectivas diversas a partir de su formación profesional y experiencia laboral.

La escuela ha logrado madurar y ya está lista para implementar una maestría diferente a las que ya existen, que permitirá cerrar brechas en el servicio civil. Desde el nacimiento de la escuela se tenía la facultad de implementar una maestría, en tanto que se contaba con el marco legal genérico, pero era necesario que se diesen dos temas:

1. Se requería un marco legal específico, que es el DL 1682 y
2. Consolidar la escuela con un modelo propio y con programas que sean distintos a los ofrecidos por las universidades.

La ENAP quiere cerrar brechas en el servicio civil, por ello, no busca competir con las universidades. Lo que se hace en la escuela es partir de una necesidad de aprendizaje en el servicio civil para culminar en una evaluación, y para ello cuenta con una experiencia de diez años.

La pregunta que anima la propuesta es ¿qué se quiere lograr con la maestría?

Lo que se quiere lograr son graduados con un liderazgo público innovador, con conocimiento de la gestión pública y con valores. Cómo lograrlo:

La ENAP es una escuela que busca cerrar brechas en las capacidades de los servidores civiles con el objetivo de mejorar el servicio que se le ofrece a la ciudadanía, por ello, con la maestría se buscará formar líderes enfocados en la gestión pública. Para ello, se está trabajando con la SUNEDU los aspectos relacionados con las condiciones básicas de calidad y será una maestría modular que empezará con un diplomado en septiembre (la convocatoria de admisión será entre julio y agosto).

Una parte importante y valiosa en el proceso de diseño de la maestría son las mesas de diálogo de expertos para determinar las competencias a desarrollar.

### **Explicación de la dinámica de la mesa de diálogo**

Es la misma dinámica del día anterior: dos preguntas disparadoras hasta llegar a las conclusiones. Las preguntas son las mismas y también se formularon a través del Wooclap.

### **Propuestas de los expertos**

#### **1. Silvia García**

Se requiere una mentalidad de crecimiento, que es lo contrario a una mentalidad rígida. Es una condición para innovar, pues va de la mano con la apertura para aprender.

Segunda intervención:

Sobre la maestría, se debe tener en cuenta lo siguiente:

Gestión de personas, perfil de ingreso para poder trabajar con un grupo homogéneo.

Medir capacidades blandas

Medir impacto de la maestría: comparar el ingreso y cómo egresan los participantes.

Medir liderazgo e inteligencia emocional.

Considerar los resultados de la investigación en neurociencias en el diseño e implementación de la maestría.

## **2. Manuel Mesones**

Hay que generar líderes que sean los primeros en su región. Las competencias necesarias son

Experiencia de negociación

Comprensión de las dinámicas de poder

Conocer el país, es decir, a los actores protagonistas.

Desarrollar con prontitud un plan de trabajo, pues los cargos directivos son pasajeros en el sector público.

No tener miedo de plantear soluciones innovadoras.

Segunda intervención:

Si se quiere una maestría no académica, se debe salir al campo. Un ejemplo de maestría académica es la de la Escuela de la Contraloría.

Conocer la dinámica de la realidad. Por ejemplo, cómo combatir la minería informal si no se conoce su dinámica y su contexto o realidad.

Conocer la potencialidad del Estado. Por ejemplo, el Estado cuenta con la posibilidad de mapear el zócalo marítimo.

## **3. Ariela Luna**

La innovación debe estar al servicio de la gente, debe buscar resolver sus problemas.

Ser audaz. Contó una experiencia en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social sobre cómo se logró que algunas comunidades indígenas fueran identificadas como poblaciones vulnerables en pobreza extrema para que pudiesen recibir la ayuda que necesitaban.

Conformar equipos de trabajo multisectoriales para innovar o implementar soluciones.

Conocimiento de la diversidad. Implementación del enfoque de la territorialidad.

Conocimiento del uso o manejo de base de datos, inglés y monitoreo.

Segunda intervención:

Sobre la maestría,

Comentó que durante la pandemia del Covid 19 no se contaba con epidemiólogos, sin embargo, se logró formar a los primeros epidemiólogos en ese período. Se puede replicar esa experiencia, que apunta a una maestría modular.

Tercera intervención:

Sobre la maestría,

Comentó que en un estudio sobre la reincidencia en el INPE se encontró que el nivel era del 96%. Sin embargo, ese trabajo no generó ninguna ruta de acción. De ahí que se debe vincular con la institución los trabajos de los participantes de la maestría. Ejemplo, los médicos sin fronteras, que pueden acceder a una maestría en Inglaterra.

#### **4. Nuria Esparch**

Expresó su desacuerdo con la implementación de una maestría de parte de la ENAP. Considera que la escuela debe enfocarse en cerrar brechas pequeñas, que requieren de cursos, talleres o programas de capacitación, pero que las grandes brechas es tarea de las universidades.

¿Es indispensable que el Estado dedique recursos para crear una maestría cuando ya existe ofertas semejantes en el sector privado? Considera que esta pregunta es anterior a las preguntas por las competencias de la maestría.

De acuerdo con las competencias de comunicación efectiva, aprendizaje continuo, liderazgo, pero no pensando en los jefes, sino en el resto de los servidores civiles. Para ello se requieren capacitaciones concretas.

SERVIR debe evaluar a los servidores públicos para apoyarse en los privados en la formación de competencias de los directivos.

#### **5. Isabel Flores**

¿Por qué pensar en una maestría?

El reto de la ENAP es que su maestría no sea tan académica, que esté realmente orientada al cierre de las brechas existentes. En ese sentido, las maestrías privadas están más orientadas al desarrollo de capacidades.

En el imaginario público, está la idea de que se deben hacer maestrías, por ello, se entiende que la ENAP busque hacer maestrías. Sin embargo, debe poner el énfasis en aquello que no ofrecen las demás.

Enseñar al servidor cuál es el objeto de la función pública: el ciudadano. No se trata de cumplir o ejecutar procesos.

Conocimiento de la administración pública para innovar. Atreverse a salir de la caja.

Habilidades de gestión: saber negociar, comunicar, trabajar en equipo, plantear objetivos.

No se debe hacer una maestría académica, debe estar orientada a la realidad del sector público.

Segunda intervención:

Sobre la maestría,

El diálogo como estrategia para generar aprendizajes.

Casuística o casos prácticos.

## **6. Irwin Aspajo**

A lo ya dicho, añadiría el manejo de conflictos con los pares, el equipo, la alta dirección, el sindicato y la prensa. Es decir, saber negociar según el público.

Que busque implementar las ideas en la realidad.

Saber decir que no cuando corresponda, por ejemplo, frente a situaciones éticas o al sindicato.

Conocer el entorno político y articularlo con el conocimiento técnico del puesto.

## **7. Irina Guerra**

Hay que preguntarse qué es lo que hay (dónde estoy), lo que hay que desarrollar, y adónde se quiere llegar.

Construcción colectiva desde la interculturalidad.

Adaptación, proceso de cambio.

Resolver los problemas, apoyándose en lo ya avanzado por otras personas.

Sistematizar lo que ya existe, compartir lecciones.

## **8. Erick Masgo**

Comentó que en Ecuador también se está trabajando en una maestría disruptiva.

¿Qué se puede hacer para que la maestría no sea académica? Alineamiento entre los profesores, por ejemplo, en la casuística empleada para que la maestría se relacione con la realidad.

Medir el impacto del aprendizaje en los servidores públicos, no la satisfacción por llevar el curso. Cómo impacta en los ciudadanos. ¿Cómo medir eso?

En el Foro económico mundial, se consideró diez competencias claves para los próximos cinco años. Por ejemplo:

Uso estratégico de la tecnología por parte de todos los profesionales.

Pensamiento sistémico, que incluya procesos, clima y cultura laboral.

Resiliencia y flexibilidad.

## **9. Roxana Noli**

Comentó que a partir de su experiencia puede afirmar que una maestría debe enseñar a aterrizar una idea, saber implementarla.

Se requiere contar con la experiencia que ya tienen otros para saber cómo proceder.

Asegurarse de contar con recursos y personas para las tareas de gestión.

Fortalecer a las personas con las que cuentas como parte de tu equipo.

Articular los sistemas administrativos: enfoque sistémico en la gestión que implica conocer los procesos administrativos de los demás.

## **10. Geraldine Mouchard**

A lo ya dicho por lo demás agregaré

Desarrollo de habilidades blandas a nivel directivo, sobre todo. Saber potenciar el talento de las personas que conforman tu equipo. Saber motivar, convencer sobre la ruta a seguir.

Cómo enfrentar el temor. El directivo tiene que saber cómo relacionarse, por ejemplo, con las unidades de control.

Segunda intervención:

Si la maestría es modular, que la tesis suponga un módulo de datos, de tal forma que se pueda llegar en el módulo final a un prototipo que, a su vez, pueda financiarse.

## **11. Dante Payva**

En cuanto a la implementación de una maestría específica, hay algunas experiencias en el sector público como los estudios de la Escuela Diplomática.

Se debe precisar si se implementará una maestría de investigación o de especialización. Solo la maestría de investigación conduce a la realización de un doctorado.

La ENAP es más que una escuela de capacitación, se forja pensamiento, por ende, debería tener una maestría de investigación.

La maestría debería ser a tiempo completo para que los estudiantes se concentren en sus estudios y obtengan pronto el grado ¿Es posible en una maestría de especialización?

La maestría debe buscar retener el talento joven (menores de treinta años).

El nuevo líder debe contar con formación jurídica en derecho administrativo, constitucional y penal.

## **12. Norvil Coronel**

La brecha en el sector público con respecto a la educación es enorme, pero hay maestrías y maestrías. En ese sentido, no puede dejar de tener el componente académico.

Determinar el enfoque o público objetivo para la elaboración del contenido: sector directivo o profesionales junior. Una maestría que apunte a los jóvenes debe enseñar lo básico para poder ser innovadora.

Toma de decisiones con conocimiento de la normativa.

## **13. Mariel Herrera**

Flexibilidad

Competencias digitales para superar las brechas digitales.

Adaptabilidad

Generar el sentido del propósito del servicio civil: el ciudadano es el centro.

Planificación en entornos frágiles y cambiantes.

## **Preguntas en el Wooclap**

1. ¿Qué competencias priorizarías para la maestría?

Las tres respuestas más mencionadas en orden de mayor a menor fueron *liderazgo, habilidades blandas, y autoconocimiento*.

2. ¿Qué recomendarías para que estas competencias se concreten con la maestría?

Las tres respuestas más mencionadas en orden de mayor a menor fueron *que sea práctica, modular y casos prácticos*.

### **Cierre con las palabras finales del Presidente Ejecutivo**

Guillermo expresó que se encontraba complacido por el desarrollo y resultados de la mesa de diálogo.

Afirmó que la ENAP tiene una finalidad básica que es el cierre de brechas, pero eso supone que se debe considerar a todos los servidores civiles de las diversas regiones y localidades.

Cómo lograrlo. Se requiere de un programa que apunte a eso, que podría llamarse maestría. Hay que pensar en un modelo que rete a la legislación actual. Es un reto y un sueño que exigirá trabajo, pero que debe hacerse.

### **Ideas Fuerza y Conclusiones de las Mesas de Diálogo para la Maestría ENAP**

\* La maestría de la ENAP debe ser práctica, modular y orientada al cierre de brechas específicas del sector público, diferenciándose de las propuestas académicas tradicionales.

\* Se priorizan competencias clave como liderazgo, habilidades blandas, autoconocimiento, pensamiento crítico, comunicación asertiva, y resiliencia.

\* La innovación es fundamental y debe estar orientada a resolver problemas concretos, generar valor público y superar resistencias al cambio.

\* Es necesario fomentar una mentalidad de crecimiento que permita la adaptación y apertura al aprendizaje continuo.

\* La metodología debe incluir mentorías, casos prácticos, pasantías y actividades aplicadas para garantizar la conexión entre la teoría y la práctica laboral.

\* La tecnología y el pensamiento sistémico son esenciales para transformar el servicio público, incorporando competencias digitales avanzadas y uso estratégico de herramientas tecnológicas.

\* La formación debe enfocarse en la gestión del talento humano, el trabajo en equipo, la negociación, y la capacidad de tomar decisiones informadas y éticas.

\* Se requiere un enfoque territorial e intercultural para atender las diversas realidades locales y promover la empatía y comprensión de los problemas ciudadanos.

\* La medición del impacto de la maestría debe centrarse en el desarrollo de competencias y su aplicación efectiva en las instituciones públicas, más allá de la satisfacción de los participantes.

\* La maestría debe preparar a los servidores públicos para liderar en entornos frágiles y cambiantes, con énfasis en la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la implementación de soluciones innovadoras.

\* Se destaca la importancia de la ética, esto es, de la integridad, la transparencia y la vocación de servicio como pilares fundamentales para generar confianza y fortalecer la gestión pública.

\* Es crucial alinear los contenidos de la maestría con las necesidades del servicio civil, asegurando que los egresados tengan un perfil diferenciado como líderes públicos comprometidos con el bienestar ciudadano.