

Lima, 11 de abril de 2025



**Escuela Nacional de
Administración Pública**

La facultad de saber servir

Resumen general de la segunda mesa de expertos

ESTE DOCUMENTO HA SIDO PRODUCIDO POR EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
PARA MAYOR INFORMACIÓN ESCRÍBANOS A casos-enap@servir.gob.pe

Resumen general de la segunda mesa de expertos¹

El texto recoge un debate estructurado entre diversos participantes (expertos, funcionarios públicos y académicos), realizado el 9 de abril del 2025, para diseñar una maestría enfocada en innovación y gobernanza en el sector público. El objetivo principal es formar líderes capaces de resolver problemas públicos con enfoques disruptivos, éticos y adaptados a contextos territoriales diversos.

Se establecieron 4 mesas de trabajo con expertos en el tema. A cada uno se le proporcionó un objetivo específico para evaluar su coherencia con los logros y contenidos propuestos. El fin de la mesa de expertos es contribuir con la elaboración de la malla curricular. A continuación, se destacan los puntos clave:

1. Diseño curricular y enfoque pedagógico

- **Reestructuración de logros de aprendizaje:** Se propone saber priorizar el diseño de soluciones innovadoras antes que la optimización de procesos existentes cuando así se requiera. Esto implica:

Enfoque en datos y teoría del cambio: Los participantes deben aprender a manejar información social (ej. sistemas como SISFOH) para fundamentar propuestas.

- **Gobernanza territorial:**

Articulación multisectorial en territorios, con énfasis en presupuestos y prioridades nacionales (ej. infancia, Amazonía).

- **Gestión de riesgos:**

Competencias en control interno y gestión operacional para evitar dependencia o conflicto de los controles externos (ej. Contraloría).

- **Interculturalidad y diversidad:**

No solo entre culturas étnicas, sino también entre disciplinas (ej. economistas vs. abogados) y contextos (urbanos vs. rurales).

2. Desafíos clave en la gestión pública

- **Recursos limitados:**

Capacitación para gestionar con restricciones presupuestarias y redistribución eficiente (ej. caso Huancavelica, donde se aumentó el presupuesto para transporte escolar).

- **Innovación en procesos pequeños:**

Soluciones prácticas que impacten directamente en la ciudadanía, como simplificar trámites burocráticos (ej. registro de nacimientos en zonas rurales).

- **Tecnología y ética:**

Uso responsable de IA y blockchain, considerando brechas de acceso y privacidad. Ejemplo: normas para evitar vulneración de datos.

3. Barreras institucionales

- **Rigidez normativa:**

¹ La elaboración de este documento contó con el apoyo técnico de David Cornejo.

Sistemas como el de Control frenan la innovación al penalizar errores y pueden terminar siendo un corsé.

- **Cultura organizacional:**

Falta de evaluación del desempeño y mecanismos meritocráticos. Se critica la contratación temporal (CAS) y la falta de liderazgo transformador.

- **Desconexión con la realidad:**

Ejemplo: funcionarios que no comprenden necesidades territoriales o informes técnicos.

4. Propuestas para la maestría

- **Enfoque práctico:**

Pasantías y casos reales: Vinculación con instituciones públicas para resolver problemas concretos.

Tesis aplicadas: Alineadas con prioridades nacionales y medición de impacto.

- **Habilidades transversales:**

Comunicación estratégica: Para generar confianza ciudadana y evitar desinformación.

Resiliencia y pensamiento crítico: Preparar a los estudiantes para navegar contextos restrictivos sin desmotivarse.

5. Debate sobre el nombre y enfoque del programa

- **Propuestas de denominación:**

"Innovación para la Gestión (o gobernanza) Pública", "Liderazgo en Innovación y Gobernanza", "Liderazgo en innovación pública" o "Liderazgo en la gerencia pública" para evitar ambigüedades.

Evitar términos como "gerencia pública", que limitan la percepción a cargos directivos, pero términos como "gestión pública" pueden ser muy amplios.

Diferenciación académica: enfatizar el enfoque en valor público y no solo en competencias administrativas tradicionales.

6. Conclusiones finales

- **Llamado a la acción:**

La maestría debe ser un espacio para formar servidores públicos con:

Capacidad de negociación: Para defender propuestas ante restricciones normativas.

Empatía territorial: Entender realidades locales (ej. Amazonía, zonas rurales).

Ética transversal: Abordar no solo corrupción, sino privacidad, equidad y responsabilidad social.

Compromiso institucional: Se requiere apoyo de directivos y alianzas con entidades como la PCM o ministerios para garantizar relevancia y aplicación práctica.

Ideas principales y conclusiones de la segunda mesa de expertos

Ideas principales

1. Diseño curricular innovador

- Reestructuración del currículo para priorizar el diseño de soluciones innovadoras más que la optimización de procesos existentes. Pensamiento crítico para ver la diferencia.
- Énfasis en la “teoría del cambio” y el manejo de datos para fundamentar propuestas, destacando la necesidad de competencias en análisis de información social (ej. sistemas de focalización como SISFOH).

2. Enfoque territorial y diversidad

- Soluciones públicas deben adaptarse a contextos locales, reconociendo la diversidad geográfica, cultural y socioeconómica.
- Importancia de la interculturalidad, no solo entre grupos étnicos, sino también entre profesionales de distintas disciplinas (ej. economistas vs. abogados).

3. Gobernanza y articulación multisectorial

- La gobernanza debe promover la articulación entre sectores y niveles de gobierno, especialmente en la gestión presupuestaria y prioridades nacionales.
- Necesidad de vincular proyectos de tesis con problemas reales del territorio y prioridades estatales.

4. Ética y liderazgo transformador

- La ética debe ser transversal, abordando no solo la corrupción, sino también privacidad, seguridad de datos y responsabilidad social.
- Liderazgo enfocado en gestión de equipos en entornos complejos y resiliencia ante contextos restrictivos (ej. normas rígidas, recursos limitados).

5. Tecnología y desafíos contemporáneos

- Uso crítico de tecnologías emergentes (IA, blockchain) con enfoque ético, considerando brechas de acceso en poblaciones vulnerables.
- Innovación no solo tecnológica, sino en procesos pequeños con alto impacto (ej. simplificación de trámites para acceso a documentos de identidad en zonas rurales).

6. Gestión de talento y recursos limitados

- Desarrollo de competencias para trabajar con presupuestos ajustados y redistribución eficiente de recursos.
- Crítica a la falta de evaluación del desempeño y sistemas meritocráticos en el sector público.

Conclusiones

1. Propuesta académica práctica

- La maestría debe formar líderes capaces de diseñar soluciones innovadoras “fuera de la caja”, con habilidades en datos, gestión territorial y articulación multisectorial.
- Necesidad de incluir casos reales y pasantías para conectar la teoría con desafíos concretos del Estado.

2. Enfoque en resultados tangibles

- Las tesis y proyectos deben resolver problemas públicos prioritarios, alineados con políticas nacionales y con métricas claras de impacto.
- Énfasis en innovación incremental (pequeños cambios con gran efecto) y adaptación a contextos restrictivos.

3. Retos institucionales

- Se identifican barreras como marcos normativos rígidos (ej. Sistema Nacional de Control) y cultura organizacional resistente al cambio.
- Propuesta de trabajar en marcos proclives a la innovación, como reformas en contratación pública y gestión de riesgos.

4. Reflexión sobre el nombre y enfoque

- Sugerencias para simplificar el nombre de la maestría (ej. "Innovación para la Gestión (o gerencia) Pública") o “Liderazgo en innovación pública” y asegurar su diferenciación en el mercado académico.
- Importancia de posicionarla como un programa práctico, enfocado en *valor público* y liderazgo ético.

5. Compromiso con la diversidad

- La maestría debe reflejar la diversidad del país, integrando participantes de distintas regiones y fomentando la empatía hacia realidades urbanas, rurales y amazónicas.