

MIRADA DIRECTIVA

El rol de la dirección pública: tres visiones para la gestión del Estado



Colección Mirada Directiva

Cuaderno de Reflexión N.º9. El rol de la dirección pública: tres visiones para la gestión del Estado

Presidente Ejecutivo

Guillermo Valdivieso Payva

Directora de la Escuela Nacional de Administración Pública

Isabel Flores Arévalo

Crédito editorial

Carlos Quevedo Gallardo y Olga Karina Ascencios Balbin

Revisión final de textos

Consuelo Alonzo Calixto

Diseño y diagramación

Olga Karina Ascencios Balbin y Carlos Quevedo Gallardo

Normalización APA

Evelyn Iparraguirre Saldívar

Imágenes y diseño

Creado con Canva

Bibliografía recomendada

Renato Rondinelli Mendoza

Depósito Legal N° 2026-01437

Primera edición electrónica, noviembre de 2025

Escuela Nacional de Administración Pública

© Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10, Jesús María, Lima 15072, Perú

Teléfono: (+51 1) 206 - 3370

E-mail: info@servir.gob.pe

Página web: www.gob.pe/servir

Nota legal

Las opiniones expresadas por los expositores y panelistas no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Autoridad Nacional del Servicio Civil ni de las instituciones colaboradoras en esta publicación.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre que se cite la fuente.

Nota editorial sobre el uso de inteligencia artificial

Este documento ha sido corregido con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial (OpenAI ChatGPT), utilizadas exclusivamente para la mejora de redacción y corrección de estilo.

La versión final fue revisada, validada y supervisada por el equipo editorial de la Escuela Nacional de Administración Pública, garantizando la fidelidad al contenido original, el rigor conceptual y el cumplimiento de los estándares institucionales de publicación.

Cítalo como:

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2026). *Mirada Directiva: El rol de la dirección pública: tres visiones para la gestión del Estado* (Cuaderno de Reflexión, N.º 9).

PRESENTACIÓN

La colección editorial Mirada Directiva pone a disposición de los servidores públicos, la comunidad académica y la ciudadanía en general una serie de contenidos breves, temáticos y aplicados, orientados a fortalecer la reflexión estratégica sobre los principales desafíos de la gestión pública contemporánea. Si bien esta colección está dirigida prioritariamente a quienes ejercen funciones directivas o desempeñan roles de responsabilidad estratégica, sus aportes resultan igualmente relevantes para todas las personas interesadas en el liderazgo público y la conducción del Estado.

Esta colección se construye a partir de diversas actividades académicas desarrolladas o coorganizadas por la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, seleccionadas por su pertinencia para la alta función pública. En ese marco, se ha conformado la serie Cuadernos de Reflexión, orientada a desarrollar, reorganizar y comentar los principales aportes de conferencias, paneles, mesas de diálogo y otros espacios académicos dirigidos al segmento directivo. Sus primeras entregas recogen las intervenciones del I Encuentro Anual de Directivos Públicos, realizado en marzo de 2025.

El presente documento corresponde al panel titulado “El rol de la dirección pública: tres visiones para la gestión del Estado”, desarrollado en el marco del I Encuentro Anual de Directivos Públicos. Este espacio reunió miradas complementarias desde la experiencia internacional, la innovación pública y la conducción estratégica del servicio civil, ofreciendo un análisis integral sobre el papel que desempeñan los directivos públicos en contextos de transformación del Estado.

Este cuaderno reorganiza y articula los aportes del panel con el propósito de ofrecer una lectura clara, reflexiva y aplicada sobre el rol de la dirección pública en el Perú. En ese sentido, busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades directivas, resaltando la importancia del liderazgo estratégico, la profesionalización del cuerpo directivo y la consolidación de un servicio civil moderno, ético y orientado a las necesidades de la ciudadanía.



Ana Gabriela Castellani

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Exsecretaria de Gestión y Empleo Público en Argentina 2019 – 2023. Asesora en temas de capacitación del Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo – CLAD.

La intervención de Ana Gabriela Castellani presentó una experiencia concreta desarrollada en el Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina (INAP) durante el periodo en que se desempeñó como secretaria de la Función Pública. El caso expuesto tuvo como propósito repensar el futuro de la función pública, poniendo en el centro el rol estratégico de los organismos de capacitación y formación de los servidores públicos.

Dos elementos permiten contextualizar esta iniciativa. En primer lugar, la propuesta no formaba parte de la agenda inicial de gestión; sin embargo, el respaldo de la alta dirección y la apertura institucional posibilitaron incorporar una mirada estratégica orientada a la transformación de los procesos formativos. En segundo lugar, el diseño e implementación del programa se desarrollaron en el contexto posterior a la pandemia por la COVID-19, escenario que aceleró cambios estructurales en la administración pública, como la adopción del teletrabajo y nuevas modalidades de gestión.

En este marco, el INAP asumió un rol central como entidad líder del proceso de transformación, articulando capacidades técnicas, visión estratégica e innovación institucional.

Diseño e implementación del programa

El programa se estructuró a partir de una propuesta elaborada por el equipo directivo del instituto, organizada en torno a tres ejes fundamentales.

Perspectiva estratégica

Este eje se centró en la realización de un diagnóstico institucional y en la identificación de escenarios probables a mediano y largo plazo. A partir de este análisis, se desarrolló una planificación estratégica orientada a alcanzar un horizonte deseado. Durante más de un año, un equipo de trabajo se dedicó al análisis prospectivo y a la evaluación de distintos escenarios, cuyos resultados se tradujeron en publicaciones que sirvieron, además, como insumos para la capacitación de los servidores públicos.

Innovación tecnológica

El segundo eje estuvo orientado a la creación del Laboratorio de Innovación INAP 4.0, espacio destinado a la aplicación de herramientas de inteligencia artificial en los procesos de capacitación. Para ello, se adecuó la infraestructura física y tecnológica de la institución y se conformaron equipos multidisciplinarios que, mediante metodologías ágiles, design thinking y pruebas de concepto, desarrollaron soluciones de bajo costo y alto impacto.

El objetivo fue avanzar hacia un sistema de capacitación automatizado, digital y eficiente.

Estas herramientas permitieron registrar más de cien actividades formativas en un solo semestre y capacitar a aproximadamente 27 000 servidores públicos a nivel nacional.

Esta experiencia evidencia el potencial de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación del talento directivo y pone de relieve la importancia de combinar la experiencia acumulada de los funcionarios de carrera con propuestas innovadoras orientadas a la transformación del servicio civil.

Reorientación de productos institucionales

Como resultado de estos procesos, se produjo una reorientación estratégica de la oferta formativa del INAP, rediseñada en función de las necesidades del sector público. Se incorporaron nuevos programas y se elaboraron documentos técnicos y guías metodológicas destinadas a orientar y alinear los esfuerzos de las entidades en materia de formación.

Resultados y aprendizajes

El proceso descrito dio lugar a productos innovadores, entre ellos asistentes virtuales de atención para los servidores públicos y una plataforma de streaming con inteligencia artificial, desarrollada en colaboración con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas.



Patricio Lloret Cordero

Magíster en políticas públicas por University College London (Reino Unido) y MBA por INCAE Business School (Costa Rica). Actualmente es director de Proyectos e Innovación en el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y miembro del Consejo Asesor de la Open Data Charter.

Desde su experiencia en el CLAD, Patricio Lloret reflexionó sobre cómo promover la innovación pública desde el interior de las organizaciones estatales, destacando el rol estratégico del directivo público como líder institucional y motor de los procesos de cambio.

El directivo público no solo es responsable de la eficiencia y la calidad de los servicios del Estado, sino que también debe adoptar decisiones estratégicas orientadas a la innovación, con el propósito de generar valor público y responder a las demandas de la ciudadanía.

En ese marco, se identificaron cuatro roles estratégicos que debe asumir la dirección pública para impulsar la innovación.

La dirección pública como arquitecta de la innovación

Este rol implica fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y reconozca el error como una oportunidad de aprendizaje.

Frente a una administración pública tradicionalmente sancionadora del error, se propone avanzar hacia esquemas que permitan experimentar mediante proyectos piloto de pequeña escala, con metodologías ágiles y riesgos controlados.

La dirección pública como gestora del talento y la diversidad

Este rol se vincula con la capacidad de las entidades para atraer y retener talento, en particular jóvenes profesionales, revalorizando el servicio civil como un espacio de desarrollo profesional. La visibilización de logros institucionales y la incorporación de modalidades flexibles de trabajo contribuyen a este objetivo.

La dirección pública como constructora de confianza ciudadana

La confianza constituye uno de los activos más relevantes de las instituciones públicas. El directivo debe fortalecer este vínculo mediante la transparencia, la comunicación efectiva y la puesta a disposición de la información pública.

La experiencia de la Agenda de Gobierno Abierto en Ecuador demuestra que la apertura de datos puede generar propuestas de innovación ciudadana con altos niveles de legitimidad.

La dirección pública como facilitadora de la transformación digital

Este rol implica adoptar estratégicamente la tecnología para mejorar la efectividad de los servicios públicos.

La sistematización de la información y la transparencia algorítmica resultan fundamentales para garantizar decisiones automatizadas comprensibles y confiables, promoviendo la colaboración entre Estado, ciudadanía y academia.

Estos cuatro roles delinean un perfil de dirección pública orientado a la adaptabilidad, la creatividad y el uso estratégico de la tecnología en contextos complejos.



Guillermo Valdivieso Payva

Abogado. Magíster en Derecho Constitucional. Presidente ejecutivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

La ponencia de Guillermo Valdivieso reflexionó sobre el modelo de gestión de los directivos públicos en el Perú, considerando la heterogeneidad institucional y territorial del Estado. Ante la coexistencia de distintos niveles de gobierno y realidades administrativas, se planteó la necesidad de identificar elementos comunes que orienten la función directiva. En ese marco, se describieron los principales componentes del modelo de dirección pública en el país.

Visión integral de la función pública

El directivo público es concebido como un actor con capacidad de visión sistémica, encargado de alinear la gestión institucional con los objetivos del Estado, promoviendo la efectividad, eficiencia y coherencia de la acción pública.

Rectoría y conducción del grupo directivo

Este componente permite orientar y supervisar el desempeño de los directivos, fortaleciendo su desarrollo profesional y su contribución a los resultados institucionales.

Limitación de los puestos de confianza

La restricción de los cargos de confianza busca reducir prácticas clientelistas y avanzar hacia un modelo meritocrático de designación, fortaleciendo la profesionalización del cuerpo directivo.

Gestión por competencias y desarrollo de la dirección pública superior

Estos elementos se orientan a evaluar y fortalecer el desempeño directivo mediante perfiles claros, evaluación continua y formación especializada.

Sistema abierto de reclutamiento y movilidad directiva

La apertura y descentralización de los procesos de selección, junto con la movilidad entre entidades, promueven el intercambio de conocimientos y una gestión más objetiva del talento directivo.

Ámbitos de la gestión pública

Con base en los planteamientos de la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard y los aportes de Mark Moore, se identifican tres ámbitos fundamentales de la gestión pública: la gestión del entorno político, orientada a construir apoyo y legitimidad; la gestión estratégica, enfocada en alinear objetivos y políticas para generar valor público; y la gestión cooperativa, orientada al uso eficiente y coordinado de los recursos del Estado.

Competencias clave del directivo público

Finalmente, se resaltó la importancia de desarrollar competencias como la vocación de servicio, la orientación a resultados, el trabajo en equipo, el liderazgo, la articulación con el entorno político, la visión estratégica y la capacidad de gestión. Estas competencias resultan esenciales para consolidar un modelo de dirección pública profesionalizado, meritocrático y orientado a la creación sostenida de valor público.

En conjunto, las tres visiones presentadas en este panel permiten comprender la dirección pública como un eje estratégico del Estado, articulando innovación, liderazgo y profesionalización para responder a los desafíos contemporáneos de la gestión pública.

Bibliografía recomendada

Álvarez, A. (2012). *Análisis epistemológico de la administración pública, la gerencia y la gestión pública y la gerencia social*. *Administración y Desarrollo*, 40(55), 111–130. <https://doi.org/10.22431/25005227.358>

Arias, L. (2019). *La nueva gerencia pública en el Perú*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(43), 101 - 106. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i43.16960>

Función Pública. (2024). *Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión - Hacia la gerencia pública 4.0 (versión 2)*. Dirección de Empleo Público. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/0/Nuevo_modelo_de_gerencia_p%C3%ABlica_y_de_acuerdos_de_gesti%C3%B3n_hacia_la_gerencia_p%C3%ABlica_4.0_Versi%C3%B3n_2_+Enero_de_2024.pdf/

Echenagucia, E. (2024). Fundamentos epistemológicos del autocontrol administrativo presentes en la toma de decisiones del gerente público. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 30(1), 15–40. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/28765

Guerrero, O. (2019). Neoliberalismo y neogerencia pública. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 25(2), 4–21. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.246.90269>

Martín, R. (2025). La figura del directivo público profesional y su labor en la nueva gestión pública. *Documentación Administrativa*, (13), 139–150. <https://doi.org/10.24965/da.11479>

Mortes, V. (2011). El gerente de cara al futuro. *Cuadernos de Administración*, 7(9), 42–56. <https://doi.org/10.25100/cdea.v7i9.319>

Tapia, L. & Cárdenas, C. (2021). La gestión del conocimiento aplicada a la réplica de buenas prácticas de gerentes públicos y su aporte a la función pública. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (6), 43–56. <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/74>

© Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10, Jesús María, Lima, Perú
Teléfono: (511) 206-3370
www.gob.pe/servir

