

**AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
- SERVIR -**

**ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS
PARA LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL**

Consultor: Flavio Ernesto Ausejo Castillo

Lima, 30 de Abril de 2009

ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS PARA LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL

Índice

1. Antecedentes
2. Estrategia para la recolección de la percepción de los entrevistados
3. Análisis de los datos recolectados
 - a. Sindicatos
 - b. Especialistas y Sociedad Civil
 - c. Académicos
 - d. Gobierno
4. Conclusiones
5. Recomendaciones

Anexo

- A. Lista de entrevistados
- B. Posición frente a la reforma del servicio civil de entrevistados

RESUMEN EJECUTIVO

- Existen expectativas sobre la reforma del servicio civil. La posibilidad de buscar iniciar un nuevo esfuerzo de reforma del servicio civil es tomada de manera positiva.
- No existe un consenso sobre si la actual forma de iniciar un nuevo esfuerzo de reforma es la más adecuada.
- La responsable de SERVIR es identificada como una persona “técnica” que se va a rodear de personal de las mismas características. No se identifica al “político” que debe acompañar el esfuerzo de reforma.
- Hay consenso sobre que el liderazgo natural de la reforma del servicio civil debería estar en la Presidencia de la República. La percepción es que el Presidente de la República sí está dispuesto a tomar decisiones con respecto al servicio civil y poner en práctica las acciones correspondientes, pero sobre la base de una propuesta coherente y consistente, con una visión integral y sistémica.
- La reforma del servicio civil requiere de un “padrinazgo” político de manera que pueda ser discutida en esa arena. La percepción existente coincide en que SERVIR es la organización que proveerá de los aspectos “técnicos”.
- Existe un consenso amplio sobre la necesidad de contar con una propuesta de reforma, construida de manera participativa y con espacios para el aporte de la sociedad civil, que aborde temas que son identificados como estructurales: remuneraciones, categorías de los funcionarios, movilidad entre categorías, capacitación y evaluación.
- Existe un consenso amplio sobre la necesidad de contar con una estrategia de comunicación de la reforma que le permita a SERVIR transmitir al ciudadano la necesidad de tomar medidas al respecto.

ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS PARA LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL

Consultor: Flavio Ausejo

1. Antecedentes

El Ejecutivo ha iniciado un nuevo esfuerzo de reforma del servicio civil peruano con la aprobación de diversos decretos¹ y directivas que establecen y/o modifican aspectos del servicio civil. La reforma del servicio civil ha estado en la agenda de varios gobiernos –incluido al actual– sin que haya sido posible hasta la fecha establecer un marco normativo y de gestión que atienda de manera integrada y sistémica la problemática del servicio civil peruano.

Un aspecto apreciable del actual esfuerzo de reforma es la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR- como organización rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado. El propósito de esta organización es regular, supervisar y asesorar a las organizaciones del Estado (nacionales y sub nacionales) en la gestión de los funcionarios públicos, es decir, el recurso humano. SERVIR busca establecer normas y directivas nacionales que permitan profesionalizar la función pública, atendiendo las especificidades propias del ejercicio de dicha función **con una visión de servicio al ciudadano**. El servicio civil es un sistema de gestión transversal del Estado, y no sólo de empleo, que hace posible la gestión de las políticas públicas y el funcionamiento del Estado.

2. Estrategia de recolección de la percepción de los entrevistados.

La identificación de los actores o grupos de interés y de sus intereses con respecto a una iniciativa de reforma es una actividad crucial para lograr incrementar sus posibilidades de éxito durante la etapa de ejecución. Existen grupos de interés con respecto a la reforma del servicio civil que están directa o indirectamente relacionados con la misma, pues serán o podrían ser afectados positiva o negativamente, por lo que resulta necesario recoger su impresión y/o percepción sobre lo que se ha avanzado y su visión general sobre el tema a fin de identificar los aspectos que son materia de preocupación en los actores identificados. La información obtenida permitirá contar con mayores elementos de modo que las propuestas de política pública para el servicio civil desarrolladas por SERVIR estén en condiciones de atender o responder a las expectativas de los grupos de interés, y de los ciudadanos en general.

¹ Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (D. Leg. N° 1023), Creación y regulación del Cuerpo de Gerentes Públicos (D. Leg. N° 1024) y Aprobación de normas de capacitación y rendimiento para el sector público (D. Leg. N° 1025).

El mapeo de los grupos de interés tiene como finalidad identificar con precisión los actores políticos y sociales que podrían influir o incidir en las iniciativas de SERVIR, y a partir de esa capacidad, ajustar los fines iniciales de la organización a fin de legitimar sus acciones.

Los grupos de interés identificados han sido agrupados en tres (3) categorías que son las siguientes:

- Sindicatos: Representantes de organizaciones sindicales.
- Especialistas y académicos: Personas con experiencia profesional y/o con experiencia académica en los temas del servicio civil.
- Gobierno: Altos funcionarios del Ejecutivo.

Los datos recolectados a partir de entrevistas semi-estructuradas han sido reuniones en las siguientes categorías:

- Reforma del servicio civil.
- Acciones para hacer del servicio civil una política de Estado.
- Problemas a resolver.
- Resistencias que enfrentará SERVIR.
- Formas de generar competencias y capacidades en el servicio civil.

3. Análisis de información recolectada

SINDICATOS

a. Reforma del servicio civil

- La reforma del servicio civil debe atender como prioridad la reducción de las inequidades que existen entre las diferentes categorías de funcionarios públicos. La coexistencia de diferentes regímenes en el sector público, como por ejemplo entre personal nombrado y contratado, o entre personal activo y jubilado, es un aspecto que debe ser abordado con urgencia. Una propuesta de solución para este tema será interpretado como una señal de que la reforma del servicio civil está siendo tomada con seriedad por el gobierno (“una propuesta en este punto sería la señal que el gobierno está hablando en serio”).
- El Estado dejó en suspenso la Ley General del Empleo Público, que tenía el propósito de integrar y ordenar el marco normativo sobre los diferentes regímenes laborales en el Estado. El gobierno anterior promovió una modificación del marco normativo pero sin que llegara a entrar en vigencia. Las iniciativas del actual gobierno son observadas como “más de lo mismo” pues no atienden lo que se considera el tema de fondo: la unificación de los diferentes regímenes laborales.
- Pretender que la reforma del servicio civil esté a cargo de una organización no es percibido como la manera más adecuada de atender el reto. La función pública debe estar en un contexto de derechos humanos, por lo que se percibe que no

puede ser reducida a una transacción comercial, como parece ser la visión de SERVIR.

- La autoridad nacional del servicio civil debería estar en el Ministerio de Trabajo. La existencia de SERVIR es percibida como innecesaria y redundante pues tiene funciones que otras organizaciones del Estado ya tienen. Más aún la creación de una organización que tiene como funciones responder al reto de la reforma del servicio civil debería nacer de un proceso participativo de interacción entre la sociedad civil, en particular con los representantes de los trabajadores organizados en los movimientos sindicales, y el Estado. Si bien la autoridad debería tenerla el Ministerio de Trabajo, es necesario que previamente el propio Ministerio pase por un proceso de reestructuración.

b. Acciones para hacer del servicio civil una política de Estado

- SERVIR debe recopilar las propuestas normativas ya existentes e integrarlas en un solo cuerpo ordenado y coherente para su discusión y adecuación a, por ejemplo, los convenios internacionales firmados por el país en este tema. La reforma debe desarrollar aspectos como la visión y estrategia para la capacitación, selección y meritocracia de los funcionarios públicos.
- La reforma debe darse en el contexto de un amplio debate. La administración pública requiere de cambios profundos a fin de orientar la función pública al servicio del ciudadano. Por ello en el debate debe participar la sociedad civil organizada, de manera informada.
- Los responsables de la reforma deben convocar a los actores de la sociedad civil organizada pues las soluciones a los problemas existentes puede ser consensuados previamente con la sociedad civil organizada en los espacios que se creen para ello. Esta práctica permitiría evitar que cuando las soluciones sean puestas en práctica, existan malinterpretaciones o el análisis realizado recoja parcialmente la realidad.
- El desarrollo de espacios de diálogo de la reforma del servicio civil permitiría reducir la percepción que existe sobre el Estado, como una organización alejada de la sociedad y con poca capacidad para incidir sobre ella. El Estado debe promover más políticas públicas en beneficio del ciudadano, construidas a partir del diálogo y la participación. Estos espacios de diálogo deberían tener un carácter vinculante de manera que los planes desarrollados de manera conjunta sean aplicados por los responsables de la ejecución de la política pública, y no queden en simples acuerdos.
- La reforma del servicio civil debe proponer un modelo de servicio civil donde el partido político de turno tenga la posibilidad de colocar en la función pública a sus cuadros políticos para poder gobernar, y al mismo tiempo, el modelo debe establecer un esquema que permita a la administración pública contar con funcionarios de carrera dentro del Estado. El modelo deben balancear ambos aspectos, y no como en la actualidad en donde hay vacíos y desorden.

- El Gobierno debe evidenciar claridad en el modelo que espera ejecutar para la creación del servicio civil. La aspiración es contar con un gobierno eficaz, transparente, al servicio de las personas y promotor del desarrollo armónico entre el funcionario público y el mercado.

c. Problemas a resolver

- SERVIR debe elaborar un diagnóstico que le permita conocer la situación del empleo público en el país, a fin de identificar y determinar los principales problemas. En ese proceso debería recoger las expectativas de los actuales funcionarios públicos a fin de que su visión sea incorporada en el análisis, y debería contar con la autoridad suficiente para ordenar el marco normativo existente.
- SERVIR debe establecer lineamientos para los procesos de selección de personal que lo protejan del uso clientelista de modo que exista respeto por la línea de carrera del funcionario público. Debe proponer los lineamientos para la determinación de los perfiles de los funcionarios públicos y la estructura de los cargos.
- SERVIR debe proponer el modelo de estructura remunerativa para los funcionarios públicos, de manera que exista mayor equidad en las remuneraciones y sus derechos laborales estén asegurados.
- SERVIR debe establecer lineamientos para la capacitación de los funcionarios públicos a fin de dotarlos de las adecuadas capacidades y competencias que les permitan desempeñar de manera adecuada sus funciones.

d. Resistencias que enfrentará SERVIR

- Un elemento que pueda afectar la ejecución de las iniciativas de SERVIR es el autoritarismo y verticalidad que existe en las organizaciones públicas. El estilo de gestión pública de arriba hacia abajo puede afectar la puesta en práctica de las medidas por lo que debe primero socializarse las iniciativas y tratar de generar consensos mínimos sobre las mismas.
- Los ciudadanos puede ejercer algún tipo de resistencia debido a que no existe aún una propuesta concreta, y debido al desconocimiento de la reforma podría generarse una reacción adversa.
- Una limitación podría ser la poca disponibilidad de recursos en el MEF para una reforma de estas características. Tratándose de remuneraciones, que afectan el gasto corriente, las iniciativas de SERVIR podrían afectar las restricciones presupuestales actuales.
- La mayor resistencia que podría enfrentar SERVIR proviene de los propios funcionarios públicos que no están de acuerdo con la forma como se ha creado la

organización, pues la consideran juez y parte del proceso de reforma. La aspiración es que la organización tenga una práctica de diálogo y actúe con independencia. La percepción en general es que los cambios que vayan a ser incorporados van a significar pérdidas de puestos de trabajo.

- La reforma del servicio civil debería empezar por los sectores de Salud y Educación, que es donde hay una gran cantidad de personal público.

e. Formas de generar capacidades y competencias en el servicio civil

- SERVIR debe establecer alianzas estratégicas y convenios con centros de estudios superiores que permita mejorar las capacidades de los funcionarios públicos en sus diferentes funciones (“debe darse mayor calificación al trabajador de la administración pública en todos sus niveles”).

ESPECIALISTA Y SOCIEDAD CIVIL

a. Reforma del servicio civil

- La discusión de la reforma del servicio civil debe darse a partir de una propuesta normativa integral y sistémica. La existencia misma de la propuesta es percibida como la señal que la discusión es tomada en serio por el gobierno, es decir, no es un anuncio improvisada para responder a una coyuntura particular.
- La existencia de una propuesta normativa es un primer paso para buscar convencer a la sociedad de la necesidad de una reforma del servicio civil. La percepción recogida indica que el ciudadano, aunque reconoce que no contar con un funcionario público capaz es un problema, no es una prioridad (“no es importante”). La poca importancia, se percibe, es producto de diversos factores entre los que están la escasa voluntad política para impulsar la reforma –que se evidencia en el fracaso de los anteriores esfuerzos- que se demuestra a partir de señales como la reducción del salario de los altos funcionarios y la ausencia de esfuerzos para proponer una reforma de las remuneraciones en el sector público, y la ausencia de una voluntad para construir un sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.
- Las señales de escasa voluntad en los dos aspectos señalados, que son identificados como centrales para una reforma del servicio civil hacen pensar que no hay voluntad de planificar ni invertir recursos en este propósito. Esto provoca que, se percibe, los propios funcionarios públicos van a considerar que la iniciativa de SERVIR de contratar “gerentes públicos” será una iniciativa coyuntural y pasajera (“hay que esperar un tiempo pues ya se van a ir”) y que el perfil de los “gerentes públicos” no podrá adaptarse a la realidad de la gestión pública peruana (“se van a ir”).
- La reforma del servicio civil no tiene un “dueño” o “padrino” que la impulse desde el Ejecutivo en los ciudadanos. El dueño natural, se percibe, es el Presidente de la

República, pero las declaraciones del Presidente hacen pensar que tiene una visión negativa del funcionario público, por lo que es difícil tratar de impulsar una reforma de este tipo cuando se opina de manera despectiva de aquellos que deben ser actores relevantes en dicha reforma, es decir los funcionarios públicos actuales. Dado que es imposible en la práctica reemplazar a todos los funcionarios públicos no es una buena estrategia impulsar una reforma mostrando desprecio y rechazo de aquellos que van a permanecer en la administración pública durante la ejecución de la reforma, y que eventualmente deberán llevar a la práctica.

- La organización llamada a ser la ejecutora de la reforma, SERVIR, no es una “super-agencia” con plenos poderes, sino se percibe como una organización “técnica” con poca capacidad de influencia e incidencia sobre la ciudadanía (“no es un ministerio ni Nuria Esparch ministra”). Tampoco se percibe como una organización con influencia dentro del propio Estado (“no los conocen”). Existe la impresión, inclusive, que duplica esfuerzos con otras organizaciones como la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

b. Acciones para hacer del servicio civil una política de Estado

- La primera acción de SERVIR, el nombramiento de la primera promoción de “gerentes públicos” debería ser anunciada por el Presidente de la República como una muestra de apoyo político de cara a los ciudadanos y hacia el partido de gobierno (“para que no se metan con ellos”).
- La segunda acción debe ser la presentación de la estrategia de reforma del servicio civil, en donde el paquete normativo debe tener cierto protagonismo, como una señal de que el nombramiento de “gerentes públicos” está dentro de una estrategia integrada y planificada por etapas hacia la reforma del servicio civil.
- Aspectos centrales a ser considerados en la presentación es el tratamiento del tema remunerativo, de selección del personal, de la promoción del personal, de las competencias y capacidades. La estrategia debe considerar una propuesta para medir los resultados y el impacto de la reforma del servicio civil, desde la perspectiva del ciudadano (“¿En qué mejora la vida del ciudadano esta reforma y por qué debería ser apoyada?”). Los ciudadanos deben percibir que los cambios que se van a introducir en el servicio civil se van a traducir en algún momento en un mejor servicio. Dentro de la estrategia debería poder presentarse el inicio de un programa piloto de reforma en un ministerio emblemático, por ejemplo, el Ministerio de Agricultura.
- La presentación deben expresar de manera explícita cuáles serán los resultados de las acciones que están siendo propuestas y el impacto que tendrán estos resultados en la administración pública de manera que se inicie la construcción orgánica del servicio civil y el impacto en la capacidad de gestión pública de las organizaciones públicas que estarán aplicando las acciones programadas o los cambios normativos propuestos una vez que hayan sido aprobados y entren en vigencia. La posibilidad de visualizar el impacto permitirá tener una aproximación

para la ciudadanía y los actores interesados de lo que se espera lograr con la propuesta de SERVIR. Los especialistas, perciben, que es preferible que los impactos sean más bien modestos pero realistas, antes que un plan que puede estar bien estructurado pero que va a requerir de muchos factores que están fueran del control de SERVIR o del propio gobierno inclusive (“debe tener solidez técnica, pero también viabilidad política y social para el momento pre-electoral que vive el país”).

c. Problemas que SERVIR debería resolver

- Los incentivos para ingresar a la función pública, en particular en las posiciones de responsabilidad deben ser evidentes. En tanto el tema remunerativo es ordenado, con la salvedad de mantener el sistema remunerativo especial de los “gerentes públicos”, las posiciones de responsabilidad deben tener incentivos económicos como seguros privados, y no económicos, como aspectos simbólicos y de estatus, acceso a capacitación de alto nivel, entre otros. El servicio civil bajo este esquema debería ser considerado como un lugar atractivo de empleo, no solo para los actuales funcionarios públicos sino para cualquier profesional.
- Puede existir un rechazo de los actuales funcionarios públicos debido a que se siente afectada su posición. En ese sentido, es necesario desarrollar acciones para cambiar la actual situación, como mejorar la infraestructura, posibilidades de capacitación, entre otras, de manera que se perciba que existe interés por buscar su desarrollo.
- Un aspecto asociado es realizar acciones preventivas en las organizaciones en donde serán colocados los “gerentes públicos” seleccionados y entrenados por SERVIR con respecto a los otros gerentes públicos que ya están laborando en esas organizaciones. La estrategia para crear un ambiente saludable de convivencia entre el “gerente público” de SERVIR y los gerentes de la organización debe estar prevista antes de su llegada a la organización de manera que no se creen brechas dentro del equipo de gerentes de la organización, en particular por el aspecto remunerativo.
- Puede existir un rechazo a nivel político, en particular en el Congreso, por lo que debe buscarse establecer un diálogo con las bancadas a fin de mantener un canal de comunicación y de debate del tema. Por parte de SERVIR, debería buscar un “padrino político” de la reforma que desarrolle los argumentos en esa arena. El líder técnico de la reforma es el jefe de SERVIR.

d. Resistencias que enfrentará SERVIR

- La estrategia de la reforma del servicio civil debe ser el sustento técnico del proceso de discusión, pero debe estar estructurada de forma tal que pueda ser internalizada por los ciudadanos. Contar con mensajes atractivos que reflejen una situación de mejoría para la población es pieza central de la internalización de la reforma y con ello superar las susceptibilidades en el ciudadano.

- Una forma de actuar de SERVIR participativa y transparente debe ser la forma de trabajo y de construcción de consenso alrededor de la reforma. Una gestión pública sin espacios para la participación de la sociedad civil organizada generará susceptibilidades en los actores por las sensibilidades que existen en este tema.
- Los cambios en el esquema remunerativo son una medida ineludible para un real cambio en el servicio civil. Más aún porque sin esta acción no es posible establecer mecanismos para medir el desempeño de los funcionarios públicos.

e. Formas de generar capacidades y competencias en el servicio civil

- SERVIR debe producir un conjunto de lineamientos y promover una oferta de capacitación en todos los aspectos relacionados con las capacidades y competencias que debe mostrar un funcionario público, y en particular las requeridas para el funcionario público que tiene que tomar decisiones.
- Las capacidades y competencias deben estar en las áreas de gobierno (Rol del Estado, cultura ciudadana y política, sociedades democráticas), organizacionales (sistemas administrativos estatales, organizaciones públicas, marco normativo del sector público) y humanas (gestión de personas en un entorno estatal, comunicación estratégica y personal, formas de supervisión y monitoreo de las personas, evaluación de las personas).
- Las capacidades y competencias deben ser un elemento que permita reconstruir la autoestima de los funcionarios públicos (“los empleados públicos no se sienten orgullosos de serlo pues los acusan de ociosos y corruptos”). SERVIR debería promover esta sensación a través de actividades como concursos y premios que muestren los esfuerzos que se realizan para brindar un mejor servicio a los ciudadanos. La construcción de un referente (“algo de lo cual podemos sentirnos orgullosos de tener”) para el funcionario público es un elemento que podría ayudar en la labor de reconstrucción de la imagen frente a los ciudadanos.

ACADEMICOS

a. Reforma del servicio civil

- La reforma del Servicio Civil, no es nueva, se han dado hasta cinco intentos por hacer una reforma laboral. Esto provoca que SERVIR tenga un pasivo que debe gestionar pues la reforma no es una política pública que aparece en la agenda pública como una novedad.
- La designación de los funcionarios de confianza de una organización pública, en particular los niveles de decisión o gerenciales, no está establecida de manera que en el proceso de selección prevalezcan aspectos como capacidades para la función que va a ser desempeñada. La percepción ciudadana, a partir de la información de los medios de comunicación, es que la selección de personal es realizada por

criterios de afiliación política o incluso amistad, y no por las capacidades para la función específica.

- Lo anterior provoca que no exista mucha credibilidad en una reforma del servicio civil, pues se percibe por parte de los ciudadanos y los grupos de interés que existen cargos públicos, en particular aquellos que están asociados a inversión públicas que puede ser orientados para obtener réditos políticos o votos en un proceso electoral, cuyo responsable siempre será seleccionado con criterios como la confianza y la lealtad a los responsables políticos del gobierno. Los cargos que podrían ser parte de un proceso de reforma del servicio civil serían aquellos cuyo ámbito de acción o influencia es poco relevante en la arena electoral.

b. Acciones para hacer del servicio civil una reforma del Estado

- Los gerentes públicos promovidos por SERVIR deben buscar provocar resultados rápidos a partir de sus primeras decisiones de gestión. Un lineamiento importante que deben tener los gerentes públicos es producir resultados que tengan un impacto en los ciudadanos en el ámbito de influencia o acción de la responsabilidad que están asumiendo. Esto debería provocar una sensación de éxito en su gestión, que permitiría legitimar sus acciones, y con ello de la organización a la que están sirviendo.
- Luego de un periodo razonable, SERVIR debe estar en condiciones de mostrar el resultado de las acciones de los gerentes públicos promovidos, en términos de mejoras en la organización a la que están sirviendo.
- La reforma del servicio civil debe estar en la agenda pública del país, por lo que es necesario desarrollar una estrategia que permita mantener la discusión sobre el tema de forma que la ciudadanía empiece a reconocer su importancia para una mejor gestión gubernamental.

c. Problemas que SERVIR debe resolver

- Proteger a los gerentes públicos promovidos por SERVIR, a partir de mecanismos legales y comunicacionales, del impacto negativo que podría generarse por acciones de otros funcionarios públicos que no forman parte de la iniciativa, pero que con sus acciones podría afectar las labores o el entorno de actuación de los gerentes públicos promovidos por SERVIR.
- Atraer profesionales de calidad interesados en desempeñar funciones públicas. Las razones están en la poca credibilidad que existe por una demanda de profesionales de calidad en organizaciones, como por ejemplo municipalidades o gobiernos regionales, en donde los antecedentes indican que las decisiones son tomadas con criterios político partidarios o intereses personales, y no tiene una historia de personal capacitado.

d. Resistencias que enfrentará SERVIR

- Aún no se ha convencido a la sociedad de la necesidad del cambio. Esta es una tarea pendiente que debe ser desarrollada por SERVIR. El rol del “padrino” de alto nivel es central en este proceso.
- Existen otras organizaciones del Estado que tienen interés en el tema pero que pueden desarrollar una visión diferente. SERVIR debe desarrollar acciones para establecer una alianza estratégica con estas organizaciones públicas a fin de construir una visión compartida. Una organización pública relevante en este aspecto es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

e. Formas de generar capacidades y competencias en el servicio civil

- SERVIR debe encontrar el enfoque metodológico que permita convertir el conocimiento empírico que existe en los funcionarios públicos en información para el aprendizaje de las nuevas generaciones de funcionarios públicos, en particular en los niveles de decisión, y para la construcción del servicio civil. La posibilidad de convertir la experiencia acumulada –registrada prácticamente de manera oral en cientos de funcionarios- en conocimiento que puede ser transmitido a otros permitiría ahorrar tiempo y aprender de la experiencia de otros sin necesidad de cometer los mismos errores.

GOBIERNO

f. Reforma del servicio civil

- Los altos funcionarios del gobierno perciben que existe una voluntad política del Presidente de la República por realizar una reforma del servicio civil. Sin embargo, está voluntad política aún no ha podido ser canalizada hacia una reflexión mayor sobre los fines que debería tener y la estrategia. Los funcionarios consideran que existen tres elementos que es probable estén en el análisis presidencial al momento de reflexionar sobre cómo transformar la voluntad presidencial en acción pública.
- El primer elemento es la etapa en que se encuentra el gobierno dentro del periodo gubernamental: La reforma del servicio civil es un esfuerzo de varios años a partir de una propuesta que debe tener un consenso político mínimo. Siendo que el momento ideal para este tipo de reformas es al inicio del periodo, la etapa actual no es la más apropiada dado que el gobierno está a la mitad del periodo.
- El segundo elemento es la percepción de los ciudadanos sobre las remuneraciones de los altos funcionarios. Lo sucedido hace unas semanas con la intención de incrementar la remuneración de los ministros, que no tuvo acogida por lo que debió ser retirada, es una última señal de la necesidad de contar con mensajes hacia los ciudadanos donde se exprese una vinculación entre mejores remuneraciones, mejores funcionarios y con ello mejor servicio del Estado al ciudadano, y todo lo anterior con una estrategia de comunicación que permita

construir un consenso sobre el tema. Lo anterior debe estar enmarcado en una propuesta coherente e integrada, por etapas, que permita al Presidente evaluar, desde una perspectiva de política pública y electoral, hasta que parte del proceso de reforma está dispuesto a llegar.

- La impresión de los funcionarios es que el Presidente de la República tiene la disposición para la reflexión, pero que requiere contar con los elementos para que a partir de dicha reflexión pueda tomar decisiones (“el tema no ha sido discutido en el gabinete”). Las remuneraciones de los funcionarios, en particular de los altos funcionarios, es el tema que concentra cobertura mediática e interés ciudadano por lo que es en ese punto en donde se requiere la mayor claridad sobre cómo la propuesta responde a este punto, existiendo conciencia que no necesariamente este tema es el único ni el más importante.
- Un punto asociado con respecto a las remuneraciones de los funcionarios públicos es que el Presidente de la República tomó medidas al inicio de su gobierno al aprobar la reducción de las remuneraciones, incluyendo la suya. Este hecho provoca que, sin sólidos argumentos y una propuesta detrás, el Presidente de la República esté poco dispuesto a dejar la impresión en los ciudadanos de incoherencia en sus decisiones. Un elemento que debe ser considerado es vincular los aspectos remunerativos con los resultados de la gestión. Un elemento subjetivo pero que llama la atención en este punto es la impresión de uno de los entrevistados quien señaló que para el Presidente de la República el monto de S/. 15.000 nuevos soles como tope máximo es lo adecuado (“para el Presidente en un país como el Perú 15.000 nuevos soles le parece que está bien”).
- El tercer elemento es la crisis global de la actual coyuntura que provoca que el Presidente de la República no quiera incurrir en mayor gasto corriente. Una modificación de la remuneración tiene un impacto en el gasto corriente en aquellos sectores en donde se produce la modificación, y la impresión de los entrevistados es que el Presidente de la República no desea ese impacto.
- La impresión de los entrevistados es que el Presidente de la República sí está dispuesto a tomar decisiones y llevarlas a la práctica, pero sin afectar aspectos estructurales de la problemática del servicio civil. La coyuntura actual, consideran, sí es propicia para iniciar la discusión sobre la reforma del servicio civil, pero a partir de una propuesta que atienda sus problemas estructurales (“hay que proponer un modelo para armar”) pero no necesariamente para tomar decisiones sobre aspectos estructurales. Uno de los entrevistados señaló que la oportunidad para la discusión de la propuesta de reforma del servicio civil podría perderse debido a la ausencia de una propuesta concreta para la discusión (“la elaboración de la propuesta de reforma del servicio civil está tardando demasiado”).
- Debe tenerse en cuenta que han existido ya varias iniciativas previas de reforma del servicio civil por lo que es necesario tomarlas en cuenta como antecedentes, de forma que no exista la impresión que está iniciándose una nueva discusión, cuando ya existen propuestas discutidas en su momento, y por otro lado, la discusión debe

considerar aspectos estructurales y coyunturales de la reforma de manera que sea tomada en serio por los actores interesados en el tema y que no sea calificada como una distracción. (“debe ser una propuesta seria y pensada, no fuegos artificiales”).

- Un aspecto que requiere ser desarrollado es determinar cuál es la demanda del Estado por funcionarios públicos. La información sobre cantidad de funcionarios existentes en el Estado, el número de funcionarios necesarios, el perfil del funcionario de acuerdo a sus responsabilidades, la metodología para la evaluación de su desempeño y la propuesta de reordenamiento de los funcionarios públicos son datos que no están claros o no han sido desarrollados. La ausencia de esta información provoca que la reflexión este basada en impresiones y no en evidencias.
- El costo económico de la reforma del servicio civil no ha sido calculado, lo que provoca que no pueda tenerse una idea aproximada de los gastos en que deberá incurrir el Estado para financiar las acciones de la reforma.

g. Acciones para hacer el servicio civil una política de Estado

- SERVIR debe presentar o liderar la construcción de una propuesta de política pública integrada y coherente de largo plazo para el servicio civil. En una primera etapa la política pública debe ser discutida en el gabinete, a partir de una propuesta, de manera que exista la participación de los ministros y su conocimiento pueda alimentar la discusión de los temas. Luego esta primera propuesta debe ser discutida a nivel de la sociedad civil organizada, de modo que sus puntos de vista puedan ser escuchados, y eventualmente, considerados.
- La propuesta que se discuta debe considerar las etapas que debe tener la reforma del servicio civil pues hay conciencia que no se puede hacer todo a la vez y que requiere de varias administraciones gubernamentales. La propuesta debe proponer un cronograma para cada etapa a fin de generar predictibilidad sobre la iniciativa, un análisis de los requerimientos de personal del Estado, una propuesta sobre las modalidades de contratación y de cese del personal (“la propuesta debe hacer difícil el ingreso y fácil la salida del Estado”), una propuesta de esquema remunerativo y de integración de los regímenes laborales existentes, una propuesta de incentivos no remunerativos para los funcionarios (capacitación, otros), y de mejoras en las condiciones de trabajo (infraestructura, logística, otros), entre los aspectos principales.
- La propuesta debe permitir iniciar una discusión pública que transmita a los ciudadanos la necesidad de adoptar estas medidas y la urgencia de las mismas. Algunos elementos que pueden ser tomados, por ejemplo, son vincular el adecuado desempeño de los funcionarios públicos y la atracción de inversión al país (“la reforma del servicio civil debe reducir las barreras burocráticas a la inversión que ponen los funcionarios públicos”), realizar una experiencia piloto en un territorio (municipio o región) o un tema en particular (sector) que permita

contar con un efecto demostrativo sobre las bondades de la reforma del servicio civil, o conseguir que la gestión de los gerentes públicos que van a ser incorporados por SERVIR a la administración pública sea exitosa (“los gerentes públicos tienen que dar resultados positivos rápido”). Un elemento que no debe perderse de vista es tener la estrategia y las actividades que permitan mantener vigente la discusión del tema en la agenda pública

- SERVIR debe ser una organización pública que también establece lineamientos para el resto de organizaciones del Estado en los temas de recursos humanos (“deben ser el asesor público especializado en estos temas de los ministerios”). La asesoría que se espera de SERVIR entre los entrevistados está referida a aspectos como lineamientos para procesos de reorganización interna, modelos organizacionales y de gestión disponibles a nivel internacional que pueden ser utilizados como referentes, asesoría en los aspectos de capacitación del personal, asesoría en los procesos de selección y cese del personal, asistencia en procesos de innovación en la gestión pública, entre otros aspectos.

h. Problemas a resolver

- SERVIR debe realizar una evaluación sobre la estabilidad que tienen los funcionarios públicos como un elemento que reduce el interés por buscar la innovación en la gestión pública. El saber que las posibilidades de perder el puesto de trabajo son mínimas, junto con las condiciones en las que se desarrolla la función (gran cantidad de controles externos y actividades repetitivas desestructuradas), provocan que el funcionario caiga en la rutina. SERVIR debe proponer un esquema que promueva la innovación en la gestión pública, sabiendo que los espacios para el ejercicio innovador son reducidos dado que el funcionario público puede realizar sólo aquello que la Ley le autoriza.
- SERVIR debe realizar una evaluación crítica de los instrumentos de gestión que utiliza el Estado para la gestión de los funcionarios en el Estado. Las organizaciones públicas no cuenta con áreas en donde se realice una gestión de las personas sino con áreas de pago de planillas. En ese sentido, los aspectos organizacionales y de funciones que desempeñan los funcionarios son gestionados con lineamientos desfasados o sin ningún lineamiento, lo que provoca que instrumentos como el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento (ROF), entre otros, presenten incoherencias o sean inútiles para lograr una adecuada gestión de las personas de la organización pública.
- SERVIR debe proponer lineamientos para el proceso de contratación de personal. Las organizaciones públicas deben poder contar con orientaciones sobre cómo desarrollar los concursos de incorporación de personal al sector público, de manera que pueda lograr seleccionar a los profesionales que están en condiciones de desempeñar las labores encomendadas. Los lineamientos deben estar referidos incluso al personal de confianza de los altos puestos públicos.

- SERVIR debe proponer lineamientos para el proceso de cese de personal. La estabilidad que tienen los funcionarios públicos genera un incentivo perverso pues elimina los incentivos a un mejor desempeño. El cese de personal debe ser un procedimiento sencillo y objetivo, que permita prescindir de personal a partir de elementos objetivos como evaluación de los resultados de su gestión.
- SERVIR debe proponer lineamientos para los procesos de evaluación de los funcionarios públicos. La evaluación debe formar parte de la línea de carrera para lograr asumir nuevas responsabilidades (ascensos) por lo que los mecanismos para la promoción de los funcionarios deben ser mejorados.

i. Resistencias que enfrentará SERVIR

- Las iniciativas de SERVIR podrían encontrar resistencias dentro del propio gobierno dado que no se ha hecho una suficiente difusión sobre la razón de ser y las funciones de la organización (“nadie conoce a SERVIR dentro del Estado”). En la medida que exista una idea clara de cuáles son sus funciones y limitaciones, y los servicios que puede ofrecer a otras organizaciones del Estado, las resistencias al interior del Ejecutivo podrán ser superadas.
- Una probable oposición está en los propios funcionarios públicos (nombrados) debido a que se desconoce cuál es el propósito de SERVIR por lo que se le identifica como una organización que puede promover el despido de los actuales funcionarios públicos. Las resistencias es probable que estén en los funcionarios públicos con mayor tiempo de servicio en la administración pública. El tema del cese de personal requiere de una adecuada estrategia pues la percepción de los actuales funcionarios públicos sobre la responsabilidad de SERVIR en cuanto a promover la reducción de personal puede verse reforzada porque, en efecto, parte de las responsabilidades -y demandas- de SERVIR es la creación de lineamientos para el cese de personal.

j. Formas de generar capacidades y competencias en el servicio civil

- Un aspecto que requiere un esfuerzo especial de SERVIR es el concepto y el uso de la capacitación dentro del Estado. La capacitación es utilizada y percibida como una forma de ofrecer beneficios no económicos (estimulo o premio) a los funcionarios públicos, en vista que no es posible entregar bonos económicos de incentivos o incrementar remuneraciones. Si bien lo anterior es válido debe considerarse también que si los recursos públicos están siendo invertidos en capacitar a los funcionarios, la capacitación que reciben debe estar destinada a mejorar el desempeño de las funciones que actualmente realizan, por lo que debe estar definido cuáles son los campos en los que debe brindarse esa capacitación en función al trabajo que realizan y qué funcionarios públicos son los que deben recibir la capacitación.
- Una competencia (definida como “saber hacer”) que es fundamental en los altos funcionarios públicos es la destreza para comunicarse con la población a través de

los medios de comunicación. La habilidad de interactuar con los medios de comunicación para transmitir mensajes a los ciudadanos es una destreza que debe ser dominada por los altos funcionarios públicos, y en donde SERVIR puede generar conciencia sobre este aspecto, lineamientos para que sea absorbida por las organizaciones públicas y oferta de capacitación en el sector privado o desde el sector público.

4. Conclusiones

- Existen expectativas sobre la reforma del servicio civil. La posibilidad de buscar iniciar un nuevo esfuerzo de reforma del servicio civil es tomada de manera positiva. Las diferencias o matices están en la forma como el presente gobierno viene ejecutando las acciones para planear y poner en práctica la reforma.
- No existe un consenso sobre si la actual forma de iniciar un nuevo esfuerzo de reforma es la más adecuada. La creación de una autoridad permite la identificación de un responsable, pero no se percibe que tenga el suficiente peso político y organizacional para llevar adelante el esfuerzo de reforma.
- La responsable de SERVIR es identificada como una persona “técnica” que se va a rodear de personal de las mismas características. No se identifica al “político” que debe acompañar el esfuerzo de reforma.
- Hay consenso sobre que el liderazgo natural de la reforma del servicio civil debería estar en la Presidencia de la República. La percepción es que el Presidente de la República sí está dispuesto a tomar decisiones con respecto al servicio civil y poner en práctica las acciones correspondientes, pero sobre la base de una propuesta coherente y consistente, con una visión integral y sistémica. Las acciones que estaría dispuesto a poner en práctica no abordarían aspectos estructurales que deben ser modificados para el servicio civil, como las remuneraciones, pero sí tendría disposición para iniciar la discusión sobre estos puntos. Aspectos que sí estaría dispuesto a poner en discusión y en práctica estarían relacionados con los lineamientos para la capacitación del personal o ajustes organizacionales.
- La reforma del servicio civil requiere de un “padrinazgo” político de manera que pueda ser discutida en esa arena. Además del liderazgo al más alto nivel, la reforma requiere de un actor político que pueda argumentar en esa arena. La percepción existente coincide en que SERVIR es la organización que proveerá de los aspectos “técnicos”, es decir, desarrollará los argumentos y pondrá la evidencia que permita sustentar las propuestas.
- Existe un consenso amplio sobre la necesidad de contar con una propuesta de reforma, construida de manera participativa y con espacios para el aporte de la sociedad civil, que aborde temas que son identificados como estructurales: remuneraciones, categorías de los funcionarios, movilidad entre categorías, capacitación y evaluación. La posibilidad de contar con diferentes propuestas en

estos temas y el espacio para la discusión es visto como un elemento que permitiría darle legitimidad al proceso. Algunos de los entrevistados, sin embargo, perciben que la elaboración de la reforma está tardando mucho tiempo.

- Existe un consenso amplio sobre la necesidad de contar con una estrategia de comunicación de la reforma que le permita a SERVIR transmitir al ciudadano la necesidad de tomar medidas al respecto. La percepción de los entrevistados es que el ciudadano tiene una mala percepción del funcionario público a partir de su experiencia cotidiana cuando interactúa con las oficinas de atención al ciudadano de las organizaciones públicas, por ejemplo Municipios, y cuando observa los escándalos sobre el manejo de los asuntos públicos por parte altos funcionarios públicos en los medios de comunicación. La experiencia en su vida cotidiana lo lleva a no tomar en serio los esfuerzos de reforma del servicio civil pues considera que las iniciativas que se proponen no van a mejorar o solucionar los problemas que enfrentan en lo cotidiano.
- SERVIR es visualizado como la organización técnica para el servicio civil que debe proponer el modelo de reforma del servicio civil y liderar esa discusión en la sociedad, desde una perspectiva técnica (aportando los elementos para la discusión) y política (construyendo los consensos a partir de alianzas con los diferentes sectores de la sociedad). SERVIR también debe proveer los lineamientos para el sector público con relación a la creación del sistema administrativo de gestión de las personas (recursos humanos). Esto implica que SERVIR debe tener la capacidad de establecer lineamientos y promover la creación de servicios para las organizaciones del Estado en aspectos como gestión de personas, programas de capacitación, perfil de personal, programas de evaluación, entre otros aspectos. Una forma de mostrar acciones concretas en este sentido es identificar un territorio o tema donde desarrollar un piloto.
- La iniciativa de los “gerentes públicos” es percibida como una idea interesante pero que debe estar acompañada de una visión sistémica del servicio civil. Los entrevistados están a la expectativa sobre en qué contexto SERVIR está visualizando a los “gerentes públicos” y la velocidad con la que pueden conseguir resultados en beneficio del ciudadano que puedan ser mostrados.
- La oposición que podría encontrar SERVIR a sus iniciativas están en los sindicatos, quienes consideran que debe darse una reforma integral; en el Congreso, principalmente por la coyuntura electoral; en los actuales funcionarios públicos, pues ven una amenaza a su estabilidad; y en la propia inercia de la administración pública.

5. Recomendaciones

- Desarrollar una propuesta de reforma del servicio civil, que tenga un enfoque integral con una visión de política pública. La propuesta debe establecer los lineamientos que debe tener la reforma con una aproximación a los aspectos

claves en el servicio civil, como es el tema remunerativo. La propuesta debe presentar una visión de corto plazo, en donde se definan los aspectos que serán desarrollados en este gobierno y sustentando las razones para ello. Los aspectos que serán trabajados en este gobierno deben estar vinculados con la visión de largo plazo, de manera que haya una continuidad en la discusión y en la acción.

- Desarrollar una estrategia de comunicación que tenga como público objetivo la ciudadanía, los funcionarios públicos, los representantes de los partidos políticos y sus representantes en el Congreso de la República, y los actores de la sociedad civil organizada interesados en el tema. El resultado de la estrategia de comunicación es darle credibilidad a las acciones de SERVIR ante la sociedad como la organización responsable de llevar adelante la reforma del servicio civil. Los fines de la estrategia para cada grupo objetivo serían los siguientes:
 - Ciudadanía:
 - Legitimar las acciones de SERVIR dado que las medidas puestas en práctica están destinadas a mejorar la calidad de la interacción del ciudadano con el Estado.
 - Obtener el “beneficio de la duda” con respecto a las iniciativas puestas en práctica.
 - Funcionarios públicos:
 - Obtener el apoyo político de los altos funcionarios del gobierno a la reforma del servicio civil.
 - Obtener el “beneficio de la duda” con respecto a las iniciativas puestas en práctica en los funcionarios públicos a nivel gerencial.
 - Lograr que los funcionarios públicos conciban a la reforma del servicio civil como una oportunidad de mejora.
 - Representantes de partidos políticos y congresistas:
 - Obtener el apoyo político a la reforma por parte de los partidos políticos y los congresistas.
 - Evitar el uso de la reforma del servicio civil como un elemento que puede ser utilizada para atacar políticamente al gobierno.
 - Actores de la sociedad civil:
 - Obtener el “beneficio de la duda” con respecto a las iniciativas puestas en práctica en los funcionarios públicos a nivel gerencial.
 - Incorporarlos en una discusión constructiva sobre la reforma del servicio civil.
 - Evitar el uso de la reforma del servicio civil como un elemento que puede ser utilizada para atacar políticamente al gobierno.
- Las acciones de SERVIR deben también considerar impactar en los funcionarios públicos que tienen contacto con los ciudadanos, no solo en los altos funcionarios. Para el ciudadano el “gerente público” es un personaje con el que es probable nunca tenga que interactuar, pero sí con el funcionario en la ventanilla de una organización pública (ministerio o municipio). Las acciones que SERVIR pueda

realizar con esos funcionarios pueden ayudar a que el ciudadano encuentre sentido a la presencia y actividades de SERVIR pues está incidiendo con un funcionario público que también va a interactuar con el ciudadano.

- El anuncio de la colocación de la primera promoción de “gerentes públicos” debe estar rodeado de un efecto mediático que marque “un antes y un después” en la función pública. La presentación de la primera promoción con un fuerte aval gubernamental (presentados por el Presidente de la República) es una señal para la sociedad que la reforma del servicio civil está en marcha. El anuncio de los “gerentes públicos” debe tener mensajes explícitos para los actuales funcionarios públicos de alto nivel de las organizaciones donde van a desarrollar sus actividades los nuevos gerentes, donde se enfatice que también están iniciándose programas de capacitación o medidas similares para los altos funcionarios que ya laboran en la organización, a fin de no generar una diferenciación que lleve a provocar un espíritu no colaborativo con los “gerentes públicos” por parte de sus futuros compañeros de trabajo, o con los funcionarios públicos que estén bajo su mando.
- El lapso entre la presentación de la primera promoción de “gerentes públicos” y el modelo de reforma del servicio civil no debe ser muy amplio de manera que la percepción sea de continuidad, y no como una medida aislada. La percepción que debe construirse es de cambios incrementales a través de diferentes normativas o actividades que son lideradas por SERVIR (“debe mantenerse viva la sensación de reforma, de que se está avanzando”).
- SERVIR debe promover los espacios de discusión de la reforma del servicio civil bajo un esquema que refleje un interés honesto y genuino de promover la participación. Los espacios que promueva deben estar enmarcados en la propuesta de reforma del servicio civil de forma que exista un orden en la discusión sobre la base de lineamientos y “reglas de juego” claras de forma que las posibilidades de aprovechamiento de estos espacios por actores con intereses político electorales o partidarios sean mínimos.

--- 0 ---

Anexo

A. Lista de entrevistados

| Nombre | Apellido | Cargo | Organización | OBSERVACIÓN |
|-----------------------|---------------|------------------------------------|--|---|
| Gobierno | | | | |
| Jorge | Villasante | Ministro de Trabajo | Ministerio de Trabajo | Entrevistado |
| Oscar | Ugarte | Ministro de Salud | Ministerio de Salud | Entrevistado |
| Elena | Conterno | Ministra de la Producción | Ministerio de la Producción | Entrevistado |
| Raúl | Molina | Secretario de Descentralización | PCM | Coordinaciones vía telefónica. Recargada agenda hizo imposible concretar la cita. |
| Javier | Barreda | Vice ministro de Trabajo | Ministerio de Trabajo | Entrevistado |
| Idel | Vexler | Vice Ministro Gestión Pedagógica | Ministerio de Educación | Entrevistado |
| María Soledad | Guiulfo | Vice Ministro de Economía | Ministerio de Economía | Coordinaciones para entrevista. La solicitud fue derivada a la señorita Lourdes Jimenez, Jefa de la Oficina General de Administración. Ante la insistencia de la importancia de la reunión con la Vice Ministra, la rpt a fue reiterar que la solicitud había sido derivada a Administración. La solicitud fue nuevamente derivada al área de Logística, en donde señalaron que devolverían la llamada. |
| Ivan | Hidalgo | Secretario técnico | Comisión Interministerial de Asuntos Sociales . CIAS | Coordinaciones vía telefónica. Recargada agenda hizo imposible concretar la cita. |
| Mario | Atamara | Adjuntia de Administración Estatal | Defensoria del Pueblo | Entrevistado |
| Especialistas | | | | |
| Jorge | Toyama | Abogado | Miranda y Amado Abogados | Entrevistado |
| Jorge | Danos | Consultor | | Coordinaciones telefónicas. Debido a recargada agenda no pudo recibirnos. |
| Mario | Pasco | Ex Ministro de Trabajo | | Coordinaciones telefónicas. A pesar de establecer una fecha para la reunión en dos ocasiones, su recargada agenda le obligó a cancelar la cita en ambas ocasiones. |
| Cecilia | Blume | Consultora | | Entrevistado |
| Patricia | Teullet | Consultora | | Coordinaciones telefónica y vía correo electrónico. La secretaria indicó que daría atención a la solicitud. A pesar de las reiteraciones no se obtuvo respuesta. |
| Hernando | Guerra-García | Consultor PYME | Somos Empresa | Entrevistado |
| Fernando | Zavala | Gerente/ Ex Ministro de Economía | Backus Sab Miller | Entrevistado |
| Sociedad Civil | | | | |
| Federico | Arnillas | Secretario técnico | Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza | Entrevistado |
| Max | Hernandez | Secretario | Acuerdo Nacional | Vía correo electrónico indicó que no quería participar del estudio pues aún no tenía una opinión formada. |
| Walter | Gutierrez | Decano | Colegio de Abogados | Coordinaciones telefónicas realizadas con secretaria. Solicitó reiteradamente reiterar la llamada. La cita no llegó a concretarse. |
| Carlos | Herrera | Decano | Colegios de Ingenieros | Coordinaciones telefónicas realizadas con secretaria. Solicitó reiteradamente reiterar la llamada. La cita no llegó a concretarse. |
| Sindicatos | | | | |
| Winston | Huamán | | CITE | Entrevistado |
| Mario | Huamán | | CGTP | Delegó solicitud en Winston Huamán, quién es el responsable del tema en la organización. |
| Carlos | Jimenez | | CTE | Entrevistado |
| Olmedo | Auris | | SUTEP | Entrevistado |
| Julio Cesar | Bazán | | CUT | Entrevistado |
| Julio | Vargas | | Federación Médica | Entrevistado |
| Academicos | | | | |
| Gustavo | Yamada | Economista | Universidad del Pacifico | Coordinaciones telefónicas y por correo electrónico. La cita programada fue cancelada por agenda recargada. |
| Javier | Neves | Derecho | Pontificia Universidad Católica del Perú | Entrevista no lle go a concretarse |
| Roxana | Barrantes | Economista | Pontificia Universidad Católica del Perú | Entrevistado |
| Waldo | Mendoza | Economista | Pontificia Universidad Católica del Perú | Entrevistado |

Fuente y elaboración: Propia

B. Posición frente a la reforma del servicio civil

| N° | Nombre | Apellido | Cargo | Organización | A favor | En contra |
|-----------------------|-------------|---------------|------------------------------------|-----------------------------|---------|-----------|
| Gobierno | | | | | | |
| 1 | Jorge | Villasante | Ministro de Trabajo | Ministerio de Trabajo | | |
| 2 | Oscar | Ugarte | Ministro de Salud | Ministerio de Salud | | |
| 3 | Elena | Conterno | Ministra de la Producción | Ministerio de la Producción | | |
| 4 | Javier | Barreda | Vice ministro de Trabajo | Ministerio de Trabajo | | |
| 5 | Idel | Vexler | Vice Ministro Gestión Pedagógica | Ministerio de Educación | | |
| 6 | Mario | Atamara | Adjuntia de Administración Estatal | Defensoria del Pueblo | | |
| Especialistas | | | | | | |
| 7 | Jorge | Toyama | Abogado | Miranda y Amado Abogados | | |
| 8 | Cecilia | Blume | Consultora | | | |
| 9 | Hernando | Guerra-García | Consultor PYME | Somos Empresa | | |
| 10 | Fernando | Zavala | Gerente/ Ex Ministro de Economía | Backus Sab Miller | | |
| Sociedad Civil | | | | | | |
| 11 | Federico | Arnillas | Secretario técnico | MCLCP | | |
| Sindicatos | | | | | | |
| 12 | Winston | Huamán | Representante | CITE | | |
| 13 | Carlos | Jimenez | Representante | CTE | | |
| 14 | Olmedo | Auris | Representante | SUTEP | | |
| 15 | Julio Cesar | Bazán | Representante | CUT | | |
| 16 | Julio | Vargas | Representante | Federación Médica | | |
| Academicos | | | | | | |
| 17 | Roxana | Barrantes | Economista | PUCP | | |
| 18 | Waldo | Mendoza | Economista | PUCP | | |

Fuente y elaboración: Propia