

Entrevista ►  
NURIA ESPARCH FERNÁNDEZ



POR  
MARIELLA  
BALBI

Al frente de Servir, cuya tarea es reformar el Estado desde adentro, calcula que a fin de año se examinarán a los empleados públicos

# “No evaluaremos para botar gente”

A pesar de algunos tropiezos, ya tenemos a los primeros 32 gerentes públicos –provenientes de un proceso de selección inédito en el país– trabajando en instituciones del Estado. Según la presidenta ejecutiva de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir), las entidades estatales han ido entendiendo

que es rentable y productivo contar con personas calificadas y los pedidos van en aumento. Tras siete meses de labor, sigue asombrada de que haya más de 30 formas de contratación en el Estado y 157 escalas de remuneración aprobadas por decreto supremo, sin contar las informales

**Ministerios y regiones solicitan a Servir gerentes públicos, pero algunos no han podido debutar. ¿Qué pasó?**

Hubo contratiempos pero eran esperables. Servir ha seleccionado a 32 gerentes públicos, es un proceso que se hace por primera vez en el Perú. Aquí el sistema es voluntario: la entidad pública solicita a los gerentes para los puestos que necesita. Es un proceso largo, la búsqueda con ‘headhunters’ duró 60 días y es evidente que en el camino las entidades públicas van tomando decisiones.

**El presidente de la región Junín pidió cuatro gerentes y ahora no quiere a ninguno.**

No, sí los quiere, pero tenía observaciones sobre algunas personas. Es un tema que ya se ha resuelto.

**¿No es complicado que después de haber sido seleccionado, un presidente regional puede objetar a la persona?**

No estaba previsto, no lo habíamos imaginado. En el Perú se maneja un sistema ciego, se pide al gerente y luego de un tiempo lo enviamos. En Chile se envían ternas y la autoridad decide. Como lección aprendida, para la segunda promoción vamos a incorporar a un miembro de la entidad solicitante en el momento de la entrevista, de manera que pueda conocer las ternas y haga las preguntas pertinentes.

**Por su lado, dos de los cuatro gerentes que iban a la región Junín y no quieren ir de ninguna manera.**

Ellos postulan a un puesto tipo, pueden ser enviados a cualquier otra institución en la que su perfil sea solicitado. Las observaciones que les hicieron son absolutamente salvables. Una era que se había fotografiado a uno de los candidatos tomando una cerveza a la hora del almuerzo, algo normal. Además, luego se confirmó que la foto era trucada. A otro candidato lo observaron por un juicio de cuando trabajó en un núcleo ejecutor de Foncodes. Nosotros sí sabíamos de esto, pero ¿quién no tiene un juicio o un proceso cuando trabaja para el Estado? Era algo bastante menor y actuó con justicia. Este candidato ha trabajado 20 años para el Estado.

**Tengo entendido que la región Junín observó a un gerente por ser aprista.**

Bueno, sí. Pero todos tenemos el derecho a una opción política, él va a realizar un trabajo, no proselitismo. Sin embargo, todo se subsanó. Los puestos son ‘tipo’. La



FOTOS: NANCY CHAPPELL/ARCHIVO

**VASTA EXPERIENCIA.** Antes de asumir el reto en Servir, Esparch fue viceministra de Defensa. También ha trabajado en los ministerios de Trabajo, Agricultura, Interior y de la Mujer y Desarrollo Social.

“¡En Lima hemos encontrado 110 maestrías vinculadas a gestión pública, sabe Dios con qué calidad!”

región Junín recibirá dos gerentes y estos saldrán de una suerte de ‘banca’ (cuerpo de gerentes públicos) porque aprobaron 49 y hemos asignado a 32. Además tenemos un montón de demandas: el Ministerio de Justicia, el INPE y la región Amazonas serán cubiertos por esta ‘banca’. Y luego viene la siguiente promoción, el proceso se está iniciando. El sistema funciona. También la Marina de Guerra ha solicitado gerentes públicos,

la región Tumbes, el Pronaa ha pedido más y Apurímac –que ya tiene seis– ha solicitado tres más para completar su equipo, lo cual es extraordinario.

**Pero el Ministerio de Salud ha desistido de los 12 gerentes que solicitó para los hospitales.**

No ha desistido, ha cambiado su requerimiento, en el camino ha decidido fortalecer el Instituto Nacional de Salud, para el cual ya se nos había pedido gerentes públicos. Irán ahí.

**¿Influyó el rechazo al trabajo de Servir manifestado durante el paro médico?**

No lo sé, creo que el ministro tiene un sector complejo, estamos ante una epidemia seria, hacer cambios en hospitales podría tener un impacto negativo.

**¿Y a los gerentes públicos que han debutado les ha ido bien?**

Muy bien. La semana pasada acompañamos a los gerentes públicos de Cajamarca. Cuatro días más tarde supimos que uno de ellos reemplazó al gerente general porque había viajado. Obviamente es un acto de confianza.

**¿Se requiere más especialización en los gerentes públicos?**

No necesariamente, cada institución pide un perfil tipo y puede solicitar especificaciones extra, nosotros ajustamos la selección a esto. Ocurre que nadie en el Perú tiene un grado o la carrera de gestión pública. No existe, se hace en el camino. Los sueldos no han sido un problema, hemos creado una escala sofisticada en la que cuenta el valor del puesto en el mercado, y ninguno de los

gerentes gana el máximo. Además, si en dos años no cumplen con el 50% de las metas a las que comprometieron, entre ellas ejecutar el gasto, pierden el trabajo.

**¿El presidente García le ha encargado la evaluación de los empleados públicos del país?**

Así es. En Servir estamos trabajando el decreto supremo de evaluación y capacitación. Para esto último tenemos dos acuerdos con universidades especializadas en gestión pública: la universidad de Siracusa, en Nueva York, y la universidad Carnegie Mellon, en su campus de Australia. Las personas que Servir refiera harán una maestría pagada por un año.

**¿Cuál será el modelo para la evaluación?**

Es un tema muy complicado en todo el mundo, porque los empleados públicos son diferentes entre sí y enfrentan temas diferentes. Son cerca de un millón. Lo que se quiere es evaluar la brecha de capacitación que existe entre los empleados públicos que se tienen hoy y los que se necesitan.

**¿La idea es despedir gente?**

No. El modelo busca medir la brecha. Es una suerte de línea de base para saber de dónde partimos. La idea es cubrir esa brecha de capacitación. Si se requiere que un grupo de empleados públicos use computadora para que su trabajo sea mejor, se los capacitará. Pero para ello hay que evaluar sus capacidades con la máquina. El Decreto Legislativo 1025 sobre las condiciones de evaluación, rendimiento y capacitación de los empleados públicos sí habla de una evaluación en la cual habrá gente extraordinaria, gente normal, la sujeta a observación y la que sí tendrá tarjeta roja directa. Sin embargo, en esta primera oportunidad, después de 30 años en que no se ha hecho nada por los empleados públicos, a quienes se han capacitado con lo que buenamente han podido no se los puede botar desde el saque. ¡En Lima hemos encontrado 110 maestrías vinculadas a gestión pública, sabe Dios con qué calidad!

**¿Se tomará un examen?**

En los años 90 se hizo un mismo examen de rey a paje, pero eso no tiene sentido. Nuestro modelo va a trabajar con sistemas administrativos, hay nueve. Comenzaremos con el Sistema Nacional de Inversión Pública, el famoso SNIP.

**No tan famoso como temido y criticado.**

Incluye aproximadamente a 15 mil personas. Estamos traba-

jando cuál es el perfil de la persona óptima, ideal. Una vez que lo tengamos evaluaremos a la gente para saber cuáles son sus capacidades. Así obtendremos la brecha. Teniendo esta ya se podrá capacitar a la gente, porque si no estaríamos tirando la plata al agua. El ministro de Economía le ha asignado a Servir el manejo del Fondo para el Desarrollo del Capital Humano. Tiene una cantidad importante de dinero, unos 55 millones de soles. Con tanta plata uno estaría tentado de decir: capacitación para todo el mundo. Pero eso no sirve, hay que saber capacitación para qué.

**¿Cuándo se inician estas novedades?**

El diseño del modelo ya está, se ha avanzado con la gente del SNIP, hemos tenido mucha química. Calculo que en diciembre se hará la evaluación. Entiendo que es un tema urgente pero hay que ir poco a poco, luego vendrán otros sistemas administrativos. Tampoco podemos entrar a los tres niveles de gobierno –nacional, regional y municipal– desde el arranque. El primero tiene 150 entidades públicas, el segundo 26, pero tienen miles de manos y son más de mil municipalidades.

**¿La capacitación será tercerizada?**

Sí, generaremos un sistema de acreditación, por eso se der-

“Los números son impresionantes y aún no sabemos cuántos empleados públicos tenemos exactamente”

gó la creación de la Escuela de Administración Pública. Servir planteará lo que necesita como enseñanza y pagará la capacitación en los institutos que haya acreditado. Yo sé que es un tema muy sensible porque aún vivimos el impacto de una evaluación mal hecha en los 90 y de la cual todavía pagamos las consecuencias, sacando la cuarta lista, la tercera, etc. No podemos volver a equivocarnos. No evaluaremos para botar, pero es importante que la gente sepa dónde está. Tras siete meses de trabajo puedo decirle que hay más de 30 formas de contratación en el Estado, 157 escalas de remuneración aprobadas por decreto supremo, sin contar las informales. Los números son impresionantes y aún así no sabemos cuántos empleados públicos tenemos exactamente. ■

LA IMPORTANCIA DE LOS GERENTES PÚBLICOS

## “El Estado no sabe gastar por un problema de RR.HH.”

**Se ha criticado el discurso presidencial porque no ha tocado nada relativo a la reforma del Estado.**

No estoy de acuerdo con eso, tengo muchos años en el Estado y sí creo que ha habido cambios importantes en los últimos años, los he visto pasar.

**¿Cuáles, por ejemplo?**

Sunat era un monstruo de ineficiencia, ahora sirve, aunque siempre hay cosas por mejorar.

**¿El Estado y sus instituciones acompañan el crecimiento, el desarrollo? No se sabe gastar...**

Las normas que nos fastidian tanto son las de las vacas flacas.

Hoy estamos en las vacas gordas con esas normas. Pero hay que cambiarlas de a poquitos. El Estado no sabe gastar porque existe un problema enorme de recursos humanos, la gente no está preparada para la marea de normas que hay en el Perú. Para un mismo supuesto se aplican cuatro o cinco normas, y encima tienes la espada encima de que te puede caer la contraloría. Pero no puedes deshacer todo porque te descalabras. Se requiere de gente bien capacitada.

**El presidente García redujo sustantivamente el sueldo de los funcionarios.**

Las cosas estaban en un nivel francamente insostenible. Yo fui

parte de esa planilla en algún momento y obviamente te choca la reducción salarial. Lo importante es que te paguen de acuerdo a lo que mereces y a las responsabilidades que tienes.

**Lo cierto es que a la fecha solo se ha ejecutado, en promedio, el 23%.**

También hay un tema de continuidad porque llega una nueva autoridad, hace borrón y cuenta nueva y elabora otros proyectos de inversión pública. Estos demoran nueve meses, no por lentitud sino porque así duran.

**¿Ese plazo se puede acortar?**

Creo que no mucho, el SNIP es necesario, se han levantado mu-



SIN MARGEN DE ERROR. “Hubo una evaluación sin sentido en los años 90”.

chos elefantes blancos. Mejor es tener proyectos con estudios técnicos. Yo he hecho gestión en otras entidades públicas, es necesario tener gente con claridad conceptual. Mucho del gasto se va en lo administrativo, pero hay que ver si lo que hace tu entidad pública no lo realiza otra, muchas

duplican funciones. Para ejecutar más gasto se requiere capacidades. Por eso la importancia de los gerentes públicos.

**¿Por qué no hay un cuerpo de funcionarios capacitados que viajen por todo el país para ayudar a resolver las dificultades?**

EL SNIP tiene un equipo volante que asesora.

**El nivel tan bajo del gasto público indica que no funciona.**

Pero hay que tomar en cuenta que hace cinco años los gobiernos regionales tenían un presupuesto de 700 millones de soles, hoy tienen 4.000. De todos modos se está ejecutando mucho más y con igual cantidad de gente. Antes se ejecutaban 500 millones y ahora 2.000. Para gastar hasta 300 mil soles solo se requiere un perfil simplificado, o sea ficha técnica. Definitivamente hay una brecha de capacidades evidente. También ocurre que si los gastos no los haces en un año pierdes el presupuesto y tienes que volver a empezar. El presupuesto multiannual es todo un reto para el Estado. ■