PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO



INCORPORACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL COMO META DENTRO DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PROMOVER EL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

AUTOR:

Miguel Ángel Rojas Ríos

ASESORA:

Tracy Alexandra Prieto Barragán

MAYO, 2021

RESUMEN

El presente proyecto de innovación tuvo como objetivo mejorar el nivel de avance en la implementación del proceso de tránsito a la Lev del Servicio Civil (LSC) en la Municipalidad Provincial de Maynas (MPM). Por ello, se determinó inicialmente el problema y sus causas: i) injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del Servicio Civil; ii) carente efectividad de la normativa existente acerca de la implementación del Servicio Civil; iii) priorización de temas económicos y políticos en la agenda pública de la municipalidad. El proyecto buscó convertir el conocimiento teórico en práctico, por lo que, luego de determinar las causas, se priorizó el objetivo de seleccionar las que provocan un mayor impacto sobre el problema. Teniendo en cuenta ello, se describió el desafío de innovación de la siguiente manera: ¿cómo se puede reducir la injerencia y obstrucción de los agentes políticos sobre la implementación del proceso de tránsito a la LSC. priorizándola frente a temas económicos y políticos en la agenda de la MPM? Después de haber priorizado las ideas, se seleccionó la referida a la incorporación de la implementación del Servicio Civil como meta dentro del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) y el plan de comunicación interna. El prototipo de innovación estuvo compuesto por dos elementos intangibles (el diseño y el seguimiento y monitoreo) y uno tangible (las guías de cumplimiento de metas). Por último, se validó con especialistas el prototipo y las mejoras necesarias, así como también se realizó un análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad. Todo ello llevó a la conclusión de que el prototipo genera valor público directo a los trabajadores de la MPM e indirectamente a la ciudadanía, mejorando la calidad de los servicios públicos.

Palabras clave: Servicio Civil, incentivos, Maynas, innovación.

ABSTRACT

This innovation project seeks to improve the level of progress in the implementation of the transition process to the Civil Service Law (LSC) in the Provincial Municipality of Maynas (MPM). Therefore, the problem and its causes were initially determined: i) interference and obstruction by political agents on the implementation of the Civil Service; ii) lack of effectiveness of the existing regulations regarding the implementation of the Civil Service; iii) prioritization of economic and political issues on the public agenda of the municipality. The project seeks to convert pure knowledge into practical knowledge. Therefore, after determining the causes, the objective of selecting those that cause a greater impact on the problem is prioritized. Taking this into account, the innovation challenge is described as follows: How can the interference and obstruction of political agents on the implementation of the transition process to the LSC be reduced, prioritizing it over economic and political issues on the MPM agenda? After having prioritized the ideas, the one referring to the incorporation of the Civil Service implementation was selected as a goal within the Incentive Program for the Improvement of Municipal Management and internal communication plan. The innovation prototype is composed of two intangible elements (the design and the follow-up and monitoring) and a tangible element (the goal fulfillment guidelines). Finally, the prototype and the necessary improvements were validated with specialists, an analysis of desirability, feasibility and feasibility was carried out, concluding that the prototype generates direct public value to MPM workers and indirectly to citizens, improving the quality of the public services.

Keywords: Civil Service, incentives, Maynas, innovation.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico este proyecto de innovación a mis padres, Máximo y Josefa, quienes con su apoyo y amor incondicional siempre me impulsan a superarme y a lograr mis objetivos profesionales y académicos, no dejándome desistir en el camino.

Agradezco infinitamente a Rahisa, mi esposa, quien con su apoyo y comprensión siempre me motiva a seguir adelante, y con su entereza y amor me impulsó a culminar la elaboración del presente trabajo. Muchas gracias, amor mío, por ser mi soporte y mi luz.

Finalmente, es necesario que agradezca a mi asesora, Mag. Tracy Prieto Barragán, quien con su dirección y mucha paciencia logró encaminar de la mejor manera el avance y elaboración de mi proyecto de innovación. Le quedo eternamente agradecido, que Dios la bendiga a usted y a su hogar.

ÍNDICE

RESU	MEN	i
ABSTF	RACT	ii
ÍNDICE	E	ν
ÍNDICE	E DE TABLAS	vi
ÍNDICE	E DE FIGURAS	vii
LISTA	DE ACRÓNIMOS	ix
INTRO	DDUCCIÓN	1
CAPÍT	TULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
1.1.	Definición del problema público	6
1.2.	Marco conceptual del problema	6
1.3.		10
1.4.	Marco normativo e institucional	15
CAPÍT	TULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	17
2.1.		17
2.2.	Causas del problema	22
CAPÍT	TULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO	29
3.1.	Problema reformulado y desafío de la innovación	29
3.2.	Experiencias previas para hacer frente a la innovación	30
3.3.	Concepto final de la innovación	38
3.3	3.1. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación	ı 38
3.3	3.2. Descripción del concepto final de innovación	42
3.4.	Prototipo final de la innovación	43
3.4	4.1. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	43
3.4	4.2. Descripción del prototipo final	51
3.4.2	2.1. Implementación de la LSC como meta dentro del Pl	51

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD	l
DEL PROTOTIPO	70
4.1. Análisis de deseabilidad	70
4.2. Análisis de factibilidad	71
4.3. Análisis de viabilidad	73
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	.83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco normativo frente al problema identificado	15
Tabla 2. Marco institucional frente al problema identificado	16
Tabla 3. Políticas públicas generales frente al problema identificado	16
Tabla 4. Jerarquización de causas	29
Tabla 5. Matriz de experiencias comparadas	30
Tabla 6. Matriz de lluvia de ideas	38
Tabla 7. Matriz de priorización de ideas	40
Tabla 8. Descripción de bosquejo del concepto	41
Tabla 9. Descripción del concepto	42
Tabla 10. Matriz de mejoras en la validación del prototipo	50
Tabla 11. Estimación de costo de personal	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares de la PNMGP	9
Figura 2. Etapas de la implementación	12
Figura 3. Diagrama causal	28
Figura 4. Primer prototipo	46
Figura 5. Prototipo final	51
Figura 6. Actividades de estrategia comunicacional del primer año	54
Figura 7. Análisis situacional	58
Figura 8. Mapeo de puestos	59
Figura 9: Mapeo de procesos	59
Figura 10. Plan de mejora	60
Figura 11. Actividades de estrategia comunicacional de segundo año	60
Figura 12. Actividades de estrategia comunicacional de segundo año	65
Figura 13. Actividades de estrategia comunicacional de segundo año	68

LISTA DE ACRÓNIMOS

SAGRH Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

SERVIR Autoridad Nacional del Servicio Civil

SGP Secretaría de Gestión Pública

MPM Municipalidad Provincial de Maynas

PI Programas de Incentivos a la mejora de la gestión municipal

PNMGP Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

LSC Ley de Servicio Civil

INTRODUCCIÓN

En 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMGP), política que engloba el enfoque meritocrático del Servicio Civil como uno de sus pilares centrales. Esencialmente, el enfoque estipula una reforma del Servicio Civil que busca establecer un mecanismo, conformado por derechos y deberes, para el adecuado funcionamiento del empleo público (Secretaría de Gestión Pública, 2013). En ese sentido, se aprueba la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (LSC), en julio de 2013, la cual entra en vigor y es reglamentada en 2014. Esta ley tiene como fin establecer un régimen laboral único para quienes presten servicios al Estado. Así, se promueve un incremento en el nivel de eficacia y eficiencia dentro de las entidades estatales, de tal modo que se ofrezca un servicio de calidad (Iacoviello, 2015).

Teniendo en cuenta esta reforma, actualmente diversas instituciones públicas vienen ejecutando las etapas para la implementación del proceso de tránsito a la LSC. Sin embargo, son los gobiernos locales los que evidencian muchas dificultades en este proceso, puesto que, de 1 874 municipalidades provinciales y distritales existentes, solo 228 iniciaron el proceso de implementación y únicamente 35 pasaron a la segunda etapa. Ello se manifiesta con claridad en la Municipalidad Provincial de Maynas (MPM), la cual, mediante Resolución de Alcaldía N° 405-2015-A-MPM, nombró a los miembros de la Comisión de Transito de la Municipalidad a la LSC, cumpliendo con la primera etapa de la implementación, pero no obtuvo mayor avance en lo sucesivo.

En ese sentido, el presente proyecto de innovación se enfrenta a un bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM. Asimismo, en cuanto al problema público advertido, es preciso indicar que, conforme a lo señalado por el exresponsable del área de Recursos Humanos de la MPM, el proceso de implementación de la LSC no es priorizado por las autoridades de la municipalidad, en gran medida debido a la fuerte injerencia política por parte de los sindicatos y organismos políticos en la gestión de los recursos humanos en la MPM.

Conforme a ello, se evidencia cierta complejidad dentro de la gestión de los recursos humanos en la entidad edil, así como también se observan dificultades tanto políticas como normativas que complican el tránsito de los gobiernos locales a la LSC. Por ello, a fin de identificar de forma idónea las causas del problema público, se estudia la arquitectura del problema, teniendo en cuenta las dimensiones e interacción entre ellas. Además, se determinan cinco dimensiones a estudiar en el problema público y, para cada una de ellas, se establecen interrogantes y objetivos. Aparte, con la revisión de fuentes documentales y herramientas de recojo de información, se conlleva a la estructuración de la hipótesis.

Resulta preciso indicar que las interrogantes planteadas son las siguientes: ¿en qué etapa de la implementación del proceso de tránsito a la LSC se encuentra la MPM?; ¿cómo se desarrolla el proceso de implementación de tránsito a la LSC?; ¿quiénes son los actores que participan del proceso de tránsito de la LSC en los gobiernos locales?; ¿cuáles son las características laborales y de gestión de la MPM?; ¿existen incentivos que contribuyan con la implementación del proceso de tránsito a la LSC? Tales interrogantes son resueltas a lo largo del proyecto.

Para Sú (2015), existe una agenda pendiente en cuanto a la implementación de la LSC y resulta crucial que esta sea concebida como una continuidad de acciones, ya que las políticas públicas usualmente no se desarrollan de forma ordenada. Estas se dividen en etapas incrementales para llegar a completar el modelo por el que fueron establecidas, siendo necesario el seguimiento y la retroalimentación.

En observancia de ello y considerando el problema público advertido en la MPM, se realizan entrevistas semiestructuradas a fin de recabar información, obteniendo las siguientes causas tentativas para el problema público abordado:

 a) Injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del Servicio Civil.

- b) Carente efectividad de la normativa existente sobre la implementación del Servicio Civil.
- c) Priorización de temas económicos y políticos en la agenda pública de la municipalidad, lo cual impide la inclusión de otros temas, como los relacionados a las reformas internas en dicha agenda.

En cuanto a la metodología empleada para identificar las causas descritas, se elabora un marco teórico causal del problema, con las causas que permitan sustentar de manera científica el problema público que se analiza. Luego, se realiza un análisis de cada una de las causas específicas encontradas y sus efectos, para lo cual se utiliza el método de Ishikawa que permite dimensionar el problema de manera ordenada.

Con las causas del problema público identificadas, se procede a jerarquizarlas con la finalidad de evidenciar la que ocasione mayor impacto en el problema advertido, y poder reformular el problema enunciado de la siguiente manera: la MPM requiere reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del proceso de tránsito a la LSC y priorizar la misma frente a temas económicos y políticos en la agenda municipal, puesto que presenta serias dificultades en dicho proceso. Considerando el problema reformulado, se establece el desafío de innovación: ¿cómo reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del proceso de tránsito a la LSC y priorizar la misma frente a temas económicos y políticos en la agenda municipal de la MPM e impulsar la implementación del proceso de tránsito a la LSC?

Entonces, considerando el desafío de innovación antes descrito, se desarrollan y analizan teorías a partir de la bibliografía comparada, hasta que se identifican las ideas que mejor se adapten a la necesidad pública y, sobre ellas, se elabora un concepto nuevo bajo la premisa de la generación de valor público para el ciudadano. Conforme a ello, las ideas seleccionadas son el incentivo municipal para la implementación del proceso de tránsito a la LSC en los gobiernos locales, y la estrategia comunicacional para impulsar el proceso de tránsito a la LSC en la MPM, por lo que el concepto final de innovación se describe de la siguiente manera:

incorporación de la implementación del Servicio Civil como meta dentro del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) y el plan de comunicación interna para impulsar su implementación.

En ese sentido, los componentes del prototipo son los siguientes:

- a) La inclusión del Servicio Civil como meta dentro del PI, que se subdivide en cuatro metas anuales, siguiendo las etapas que se deben cumplir para la implementación del Servicio Civil conforme a las directivas establecidas por SERVIR.
- b) Plan comunicacional, que se incluye como una meta adicional al cumplimiento de las etapas de la implementación del Servicio Civil y tiene subactividades a cumplir para reducir la resistencia y oposición de los trabajadores a la implementación del Servicio Civil.

La propuesta apunta a que la inclusión de la implementación del proceso de tránsito a la LSC en el PI representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos locales a fin de poseer la motivación que permita emprender la implementación del Servicio Civil. Asimismo, la estrategia comunicacional hace posible generar una percepción eficiente de los trabajadores en los gobiernos locales acerca de la reforma, beneficios y mecanismos para el tránsito, a través de la creación de experiencias que relacionen positivamente a los trabajadores y la reforma de la cual son objeto y beneficiarios. Con ello, se propicia la generación de valor público, logrando reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del proceso de tránsito a la LSC y priorizar la misma frente a temas económicos y políticos en la agenda municipal de la MPM e impulsar la implementación del proceso de tránsito a la LSC.

Finalmente, el presente proyecto de innovación consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo, se engloba la definición y desarrollo del problema público. En el segundo capítulo, se identifican las causas del problema y el desarrollo de las mismas. En el tercer capítulo, se define el desafío de innovación, lo que conlleva al establecimiento del concepto final de innovación y el diseño del prototipo. En el

cuarto capítulo, se analiza la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo, lo cual implica la elaboración de las conclusiones del proyecto.



CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En este capítulo de corte teórico, se describe formalmente el problema público que sustenta la elaboración del proyecto de innovación y se establece el marco conceptual que permite su desarrollo y entendimiento. Asimismo, se abre paso al desglose de la arquitectura del problema conforme a lo establecido en el plan de investigación y, por último, se desarrolla el marco institucional y normativo del problema.

1.1. Definición del problema público

La presente investigación define el problema público de la siguiente manera: bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM, debido a que los gobiernos locales evidencian muchas dificultades en este proceso, puesto que, de las 1 874 municipalidades provinciales y distritales existentes, solo 228 iniciaron el proceso de implementación y únicamente 35 pudieron pasar a la segunda etapa (SERVIR, 2020). En específico, se puede evidenciar que en la MPM, con Resolución de Alcaldía N° 405-2015-A-MPM, se nombró a los miembros de la Comisión de Tránsito de la Municipalidad a la LSC, cumpliendo con la primera etapa de la implementación, pero no se obtuvo más avance en lo sucesivo.

1.2. Marco conceptual del problema

En la presente sección, se exponen conceptos que enmarcan al problema público advertido a fin de tener claramente definido el contexto en el cual se desarrolla el mismo.

Servicio Civil

El Servicio Civil en el Perú se encuentra compuesto por aquellas personas que laboran en el Estado, las que son conocidas como servidores civiles debido al servicio a la ciudadanía que implican sus funciones (SERVIR, 2014).

De esa manera, conforme a Longo y Ramió (2008), se define al Servicio Civil como la política pública articulada que garantiza ciertos elementos básicos para la profesionalización de los servidores públicos.

De forma similar, Oszlak (2001) define al Servicio Civil como el conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relacionadas con las formas y condiciones en el cual el Estado asegura que su personal cuente con las aptitudes y actitudes necesarias para que su desempeño sea eficiente en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad.

Nuevo régimen del Servicio Civil

El nuevo régimen del Servicio Civil se encuentra establecido en la LSC, donde se compilan y regulan los derechos y deberes tanto para las entidades como para los servidores públicos que transiten a este nuevo régimen laboral.

El nuevo régimen del Servicio Civil busca terminar con el desorden que implica la actual coexistencia de la diversidad de regímenes laborales, aportando transparencia y mérito a la gestión de recursos humanos con nuevas reglas para la carrera administrativa en el sector público y su segmento directivo (lacoviello, 2015).

Para lograr ello, se aprueba la PNMGP en 2013, la cual coloca a la meritocracia del Servicio Civil como uno de los ejes fundamentales de la modernización, estableciendo un sistema de derechos y deberes para el correcto funcionamiento del empleo público y la selección del personal idóneo conforme a los perfiles de puestos (Iacoviello, 2015).

Proceso de tránsito al nuevo Servicio Civil

Corresponde al proceso de adecuación institucional por el cual pasan las instituciones públicas a fin de establecerse como régimen laboral único para sus trabajadores y funcionarios, el establecido en la Ley N° 30057 (SERVIR, 2017).

El tránsito al régimen del Servicio Civil implica cuatro etapas. A través de estas, las entidades conocen su situación actual, lo que permite identificar e implementar mejoras a fin de que se logre contar con una estructura de recursos humanos óptima para el cumplimiento de sus funciones. Ello conforme a lo establecido en Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE y su modificación dispuesta en Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 307-2017-SERVIR/PE.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

Es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), y es el responsable del planteamiento de la política nacional del Servicio Civil y de la solución de conflictos, según lo dispuesto en Decreto Legislativo N° 1023 y modificatorias, por lo cual es una entidad autónoma, profesional e imparcial desde su elección como órgano técnico (SERVIR, 2017).

Oficina de Recursos Humanos

Las oficinas de Recursos Humanos, conforme a lo establecido en la LSC, son las responsables del SAGRH, en cumplimento de las funciones establecidas en el artículo 6 de la LSC.

Con la LSC, se pretende dar un giro a las oficinas de Recursos Humanos, otorgándoles la responsabilidad de implementar las disposiciones, lineamientos, herramientas o instrumentos de gestión establecidos por SERVIR y por la entidad. Esta función prioriza el papel de las oficinas de Recursos Humanos como extensiones de SERVIR como ente rector, fortaleciendo el conocimiento sobre la LSC y el sistema administrativo de Recursos Humanos y el entendimiento técnico de sus procesos e instrumentos (Delgado, 2016).

Gestión por Resultados (GpR)

Las políticas públicas que fueron diseñadas para orientar la acción estatal por resultados que impacten de forma favorable en los ciudadanos, donde se manifieste valor público. A través de Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la PNMGP, la cual toma en cuenta la aplicación de tres soportes: i) el

gobierno abierto; ii) el gobierno electrónico; iii) la articulación interinstitucional. Estos soportes se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



Figura 1. Pilares de la PNMGP

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2013).

La descentralización como estrategia se impulsa a partir de 2007, pero esta no implica mejora en la capacidad de gestión de los gobiernos locales. Por tanto, se mantiene la ineficiente entrega de servicios hacia la población por la falta de un Servicio Civil de calidad, lo cual evidencia la necesidad de modernizar la gestión pública en dicho nivel de gobierno.

La GpR se vincula con la asignación de Presupuesto por Resultados (PpR) para mejorar la calidad, de modo que se asegure la eficiencia y eficacia en las acciones de las instituciones en todos los niveles de gobierno. Por ello, habiendo advertido la falta de un Servicio Civil de calidad, con la profesionalización y meritocracia que busca la LSC, dichos objetivos se podrán conseguir de forma más eficiente en la GpR.

Incentivos

En primera instancia, la Real Academia Española (RAE) define al *incentivo* como "el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos" (s/f).

Aparte de ello, Alvarado y Morón (2008) indican que, bajo la teoría del agente-principal, el incentivo representa la herramienta que permite una buena GpR. Se entiende, entonces, a los incentivos como herramientas de política pública que posibilitan alinear los intereses de las entidades con los fines estratégicos del gobierno.

Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI)

Es un instrumento de política pública que implica la entrega de incentivos presupuestarios, promoviendo el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos entregados a la ciudadanía por los gobiernos locales. Resulta preciso indicar que el referido programa también tiene por objeto la mejora de la efectividad y eficiencia del gasto público de las entidades ediles, vinculando la entrega del incentivo al cumplimiento de metas ligadas a los objetivos nacionales (MEF, 2018).

El marco para los objetivos del PI está dado por la estrategia de PpR, entendida como la estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados que pueden ser medidos a favor de la población (MEF, 2018).

Conforme a lo descrito, el PI busca una mejora de la gestión municipal a través del aumento de la calidad los servicios públicos que son brindados a la población, a través de la promoción de la ejecución de recursos vinculados a programas presupuestales articulados territorialmente o la mayor eficiencia en la recaudación de tributos a cargo de la entidad edil. (MEF, 2018).

1.3. Arquitectura del problema

Considerando que se tiene el problema del bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM, se determinan cinco dimensiones a analizar en el problema público, las cuales se desarrollan en la matriz de consistencia adjunta en el Anexo 2.

A continuación, según lo descrito en la matriz de consistencia, se plasma la respuesta de cada una de las interrogantes tras el levantamiento de información planteada en la matriz. Con ello, se grafica una imagen completa de la arquitectura del problema.

Magnitud del problema

La revisión documental y las entrevistas realizadas permitieron identificar que el proceso de tránsito a la implementación de la LSC consta de cuatro etapas o pasos. Sin embargo, hace posible también advertir que la MPM no supera la primera etapa, ya que solo, mediante Resolución de Alcaldía N° 405-2015-A-MPM, se nombran los miembros de la Comisión de Transito de la Municipalidad a la LSC y no se avanza en superar más etapas en dicho proceso, puesto que el mismo no es priorizado por las autoridades de la municipalidad.

Asimismo, a partir de la información recogida en las entrevistas realizadas, se evidencia cierta complejidad dentro de la gestión de los recursos humanos en la entidad edil, va que no existe un mapeo de puestos y de procesos idóneo en la entidad que permita una gestión eficiente, existe alta rotación de personal¹ por causas políticas y un clima laboral tenso.

En general, es preciso mencionar la presencia de diversas dificultades tanto políticas como normativas. Por ejemplo, la falta de reglamentación de las compensaciones en los gobiernos locales que imposibilita continuar con el proceso de tránsito a la LSC cuando se tiene que elaborar el cuadro de puestos de la entidad.

Proceso de implementación de la LSC

Por otro lado, tras haber realizado la revisión documental de la normativa y lineamientos establecidos por SERVIR para el tránsito de la LSC, se advierte que se aprobaron los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del

¹ Entendida, según Chiavenato (2007), como la cantidad de personas que salen de la institución de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas durante un periodo de tiempo y puede ser medido con el índice de rotación de personal.

Servicio Civil, Ley N° 30057, donde se establece que el referido proceso cuenta con cuatro etapas:

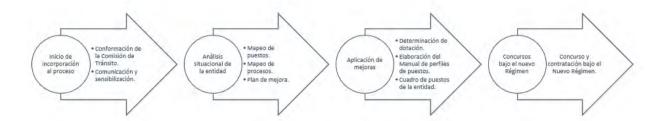


Figura 2. Etapas de la implementación de la ley del servicio civil Fuente: SERVIR (2017).

Para conocer más sobre la implementación del proceso de tránsito a la LSC en los gobiernos locales, se entrevista a una profesional que se desempeña como analista dentro del área de Tránsito de SERVIR. La entrevistada participa de manera directa en el proceso de tránsito a la LSC en diversas entidades ediles y otras instituciones públicas.

A partir de la entrevista, se observa que SERVIR hace el acompañamiento necesario para que las entidades ediles inicien el tránsito a la LSC. No obstante, pese a que existen las herramientas técnicas y normativas para incentivar a las municipalidades a comenzar el tránsito a la LSC, esto se ve limitado, ya que aún no es promulgada la normativa² que permite las compensaciones aplicables en servidores públicos de los gobiernos locales. Como consecuencia, las entidades ediles en proceso de transito se detienen en la segunda etapa.

De otro lado, la entrevistada evidencia que otro problema a resolver, a fin de lograr el tránsito idóneo de los gobiernos locales hacia el nuevo régimen laboral, es el gran tamaño de varias municipalidades. Efectivamente, estas municipalidades tuvieron un crecimiento en su organización no planificado, puesto que evidencian divisiones estructurales en el organigrama institucional que son innecesarias o no justificadas debido la injerencia política, relacionada al clientelismo político y partidario.

-

² Decreto Supremo refrendado por PCM v MEF.

Por su parte, la entrevistada recomienda también que en el estudio se proponga el impulso de la emisión de la normativa vigente a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos.

Actores involucrados en el proceso de implementación de la LSC

Tras revisar documentos oficiales de SERVIR y la MPM, concretar seis entrevistas con trabajadores y funcionarios de ambas instituciones, se reconocen los principales actores que influyen en el proceso de tránsito de la LSC:

- a) La MPM o municipalidades que inicien el proceso de tránsito de la LSC.
- La Comisión de Tránsito designada por la autoridad municipal para impulsar
 la implementación del proceso de tránsito a la LSC.
- c) La oficina de Recursos Humano, como líder del proceso de tránsito.
- d) La oficina de Planeamiento, como ente encargado del planeamiento interno de los procesos y presupuesto de la entidad edil.
- e) SERVIR, como ente rector y técnico de la reforma laboral.
- f) Los trabajadores de la municipalidad a los que se les aplica el nuevo régimen del Servicio Civil y tienen que optar por transitar individualmente y de manera voluntaria.
- g) Sindicatos, como grupos organizados de trabajadores que pueden plantear demandas, sugerencias e inquietudes en el marco del proceso de tránsito.
- h) La sociedad civil, como beneficiario indirecto de la reforma al recibir servicios públicos de mejor calidad gracias al nuevo modelo.

Características de la MPM

Para analizar esta dimensión, se realizaron entrevistas a un exfuncionario y un especialista de la MPM, profesionales en las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad de la municipalidad, los mismos que participaron directa e indirectamente en el proceso de tránsito de la LSC en la MPM.

Con la finalidad de conocer la realidad del SAGRH dentro de la MPM, se entrevistó a un trabajador del área de Contabilidad, contratado bajo Decreto Legislativo N° 276, con una trayectoria de quince años laborando dentro de la entidad, así como también al subgerente de Recursos Humanos del periodo analizado, economista de carrera, contratado como locador de servicios y que tiene acceso a información de primera mano respecto al SAGRH de la MPM.

Según la información recogida de los entrevistados, la MPM manifiesta un crecimiento desorganizado, con escasa meritocracia, clima laboral tenso por falta de compensación idónea a los servidores y carencia de perfiles para los puestos. Todo ello genera que los servicios prestados por la municipalidad carezcan de valor público, cualidad necesaria para favorecer a los ciudadanos.

Respecto al crecimiento desorganizado, se puede evidenciar con el gasto de los CAS en la MPM, puesto que se aprecia un incremento anual considerable en el Presupuesto Institucional Modificado ³, siendo que en el año 2015, cuando se inició la nueva gestión municipal, fue S/ 7 985 205.00; y en el año 2018, último año de la misma, fue S/ 16 424 437.00. Ello evidencia que, en cuatro años de gestión, el presupuesto para CAS aumentó a más del doble sin justificación razonable, al menos a nivel organizacional, debido a que en dicho periodo el organigrama de la MPM no varió, estando vigente el aprobado por Ordenanza Municipal N° 009-2008-A-MPM del 05 de junio del año 2008.

Aparte de ello, se percibe que la gestión de los recursos humanos en la MPM es complicada por las causas que se analizan en el siguiente capítulo, entre ellas, la fuerte oposición al tránsito de la LSC por parte del sindicato de trabajadores en la MPM, quienes participaron en la marchas y movilizaciones en contra de la LSC en el año 2013 y realizaron campañas de desinformación respecto a la implementación de la LSC.

³ Conforme a lo revisado en Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Es preciso indicar que el subgerente de Recursos Humanos da alcances respecto a los avances de la implementación de la LSC y expone determinadas ideas o alternativas para que avance el nuevo régimen laboral, como el impulso de la LSC mediante incentivos económicos para la municipalidad o el impulso político desde el poder ejecutivo, con la finalidad de suprimir las falencias e injerencias políticas dentro de la gestión de los recursos humanos en la entidad edil.

Incentivos para la implementación de políticas públicas

Son herramientas que facilitan la implementación de políticas públicas o abren el camino hacia el logro y consecución de sus objetivos. Para analizar esta dimensión, se lleva a cabo una revisión documental de la normativa respecto a los incentivos en el marco nacional. Además, se advierte que existen antecedentes de incentivos en la administración pública. A nivel local, se identifica el PI que se describe en el marco conceptual del problema público analizado.

Las metas del PI deben cumplir los criterios establecidos por el MEF, entre ellos, estar vinculada a un Programa Presupuestal (PP) articulado territorialmente, con la excepción de metas vinculadas a mejorar en la recaudación y la gestión de los tributos municipales, que están exentas de cumplir con este requisito, ya que contribuyen con la autonomía financiera de las municipalidades y se fortalece su capacidad de gestión.

1.4. Marco normativo e institucional

Tabla 1. Marco normativo frente al problema identificado

Problema identificado	Marco desarrollado frente a problema identificado
Bajo nivel de avance en la	a) Ley N° 30057, LSC.
implementación de la LSC	b) Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el
como nuevo modelo laboral	Reglamento General de la Ley N° 30057, LSC (Reglamento
en la MPM desde el periodo	de la LSC).
2015 a la actualidad.	c) Decreto Supremo N° 041-2014-PCM, que aprueba el
	Reglamento Especial para Gobiernos Locales.
	d) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-
	SERVIR/PE, Lineamiento para el Tránsito de una Entidad
	Pública al Régimen del Servicio Civil, Ley N.° 30057.

_	D: // N/2 000 0044 05D///D/0D0D// N/
e)	Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la
	Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos
	Humanos en las Entidades Públicas.
f)	Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC, Reglas y Estructura
	del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057, LSC.
g)	Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la
	Aplicación del Mapeo de Puestos de la Entidad.
h)	Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la
	Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de
	las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Marco institucional frente al problema identificado

Problema identificado	Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamientos para atender el problema identificado
Bajo nivel de avance en la	a) Resolución de Alcaldía N° 405-2015-A-MPM, forma la
implementación de la LSC	Comisión de Tránsito.
como nuevo modelo laboral	b) Ordenanza Municipal N° 009-2008-A-MPM, Reglamento de
en la MPM desde el periodo	Organización y Funciones de la MPM.
2015 a la actualidad.	c) Resolución de Alcaldía N° 660-2009-A-MPM, Manual de
	Organización y Funciones de la MPM.

Fuente: Elaboración propia.

 Tabla 3. Políticas públicas generales frente al problema identificado

Problema identificado	Políticas públicas generales	
Bajo nivel de avance en la	a) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al	
implementación de la LSC	2021.	
como nuevo modelo laboral	b) Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.	
en la MPM desde el periodo	Married	
2015 a la actualidad.	CMX	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

Con el problema público identificado, resulta necesaria la identificación de sus causas. En el presente capítulo, se desarrolla un marco teórico causal del problema y, en seguida, se realiza un análisis de causalidad.

2.1. Marco teórico sobre las causas del problema

A continuación, se describe el marco teórico causal referido al bajo nivel de avance en la implementación de la LSC. Cabe advertir que el tema de la implementación del Servicio Civil ha sido muy poco estudiado desde el enfoque académico nacional, por lo que no se ha logrado identificar un estudio que constituya un elemento suficiente, a partir del cual se hayan adoptado políticas públicas vinculadas al servicio civil (Martínez, 2016).

Por su parte, Ugarte y Matos (2015) señalan que la reforma de la LSC requiere de énfasis en la articulación interinstitucional dentro del Estado, con el desarrollo de alianzas sostenibles en el tiempo, fuera de las coyunturas políticas específicas. Por ello, se considera necesario el análisis de los *stakeholders*, que permiten explicar y predecir el camino a seguir de la reforma o hace posible la construcción de plataformas de apoyo que sostengan las reformas en el tiempo.

Asimismo, Sú (2015) reconoce la existencia de una agenda pendiente en cuanto a la implementación de la LSC que incluye, entre otras cuestiones, la asistencia técnica a las instituciones, así como también la estructuración de un sistema de seguimiento y monitoreo a la implementación bajo la óptica que la implementación de la LSC es un flujo continuo de acciones en donde la retroalimentación debe ser una constante.

Considerando el contexto descrito, se realiza una búsqueda en la literatura académica sobre las causas que generan el bajo nivel de avance en la implementación de la LSC, obteniendo las siguientes causas: i) resistencia interna u oposición por parte de los trabajadores; ii) percepción de complejidad respecto a

la normativa y herramientas para realizar el procedimiento de tránsito; iii) falta de capacidad estatal en los gobiernos locales, y; iv) falta de presupuesto público.

i) Resistencia interna u oposición por parte de los trabajadores

Según Delgado (2016), un factor que complejiza la implementación de la LSC es la resistencia interna por parte de los trabajadores de las entidades públicas. El autor también precisa que en las entidades del poder ejecutivo es evidente el rechazo interno frente a la implementación de la LSC. Sin embargo, no es capaz de interrumpir o estancar el proceso de implementación.

Adicionalmente, Delgado (2016) precisa que en el Ministerio de Educación (MINEDU) existe una percepción negativa por parte de los trabajadores respecto a la LSC. En general, se teme al cambio y sobre todo a los despidos a causa de la desinformación existente. Por ello, se gestionaron huelgas en el exterior de la sede central y el sindicato manifestó su descontento a través de documentos que hicieron llegar a las autoridades pertinentes. Para poner un caso específico, en la Municipalidad Metropolitana de Lima es manifiesta la resistencia a la reforma dentro de la entidad, también por un temor al cambio y el poco conocimiento de las características del nuevo régimen.

Sumado a ello, Calle (2019) concluye que los sindicatos, como representantes de los trabajadores, plantean resistencia a la implementación de la LSC por la meritocracia, quedando manifiesto el desconocimiento voluntario de la norma por parte de los trabajadores, y la persecución de otros objetivos a corto plazo por parte de las autoridades.

Del mismo modo, Delgado (2016) señala que si bien SERVIR realiza capacitaciones a servidores públicos de los tres niveles de gobierno, ello no es suficiente. Sobre todo, si se considera la realidad a nivel regional y local, en donde se ponen de manifiesto prejuicios y desinformación en cuanto a la LSC. Conforme a ello, se evidencia la persistencia del temor al cambio y escaso conocimiento de las características del nuevo régimen.

Según lo descrito, se necesita no solo contar con capacitaciones generales por parte de SERVIR respecto al nuevo régimen, puesto que no es suficiente para influir en la actual resistencia. Además de ello, es pertinente fortalecer la comunicación con los trabajadores, ya sean sindicalizados o no, de forma diferenciada y secuencial según cada etapa de la implementación de la LSC en la entidad. Es decir, es importante ejecutar un plan o estrategia comunicacional respecto a SERVIR bajo las características especiales de cada entidad.

ii) Falta de capacidad estatal en los gobiernos locales

Fabian Repetto (2004) señala que la capacidad estatal tiene como componentes fundamentales a las siguientes capacidades:

- a) Capacidades técnico-administrativas, que se vinculan a los méritos de los equipos burocráticos y su desarrollo organizacional; así como a la calidad del sistema de reglas de juego que definen su vínculo con la dirigencia política. (Repetto, 2004)
- b) Capacidades políticas, que se asocian a los recursos de poder, distribuidos entre los actores relevantes y demás actores en el ámbito público, centrados en el diseño e implementación de políticas públicas. (Repetto, 2004)

En ese sentido, para Repetto (2004) la capacidad estatal es resultado de la expresión binaria entre las dos capacidades mencionadas anteriormente, siendo cada una de ellas una condición necesaria, pero no suficiente, pudiendo variar en grados de necesidad según las áreas de acción público o el contexto de estudio.

Conforme a ello, para la implementación de la LSC, resulta necesario observar la capacidad estatal, es decir las capacidades técnico-administrativas y políticas con la que cuenta la entidad que inicia el tránsito, por lo que, se debe analizar las funciones y objetivos que el Estado busca alcanzar con la implementación de la LSC, considerando, el contexto institucional de la municipalidad.

En el caso de la implementación de la LSC en los institutos de salud de Lima, De la Cruz (2019) señala que las entidades analizadas presentaron limitaciones en la organización y desarrollo de las herramientas de aplicación durante las primeras dos etapas del proceso de implementación de la LSC. Ello por falta de coordinación de actividades, desconocimiento del proceso, ausencia de una agenda de reuniones y una clara falta de compromiso de la alta dirección en el proceso.

Cabe señalar que la literatura académica existente acerca de la capacidad estatal de las municipalidades es escasa por la carencia de información sistemática a nivel municipal. Sin embargo, en el estudio realizado por Aragón y Casas (2008) se advierte que la experiencia de las autoridades locales, en adición a las capacidades técnicas de su equipo, que usualmente, no cuenta con estabilidad laboral dentro de la municipalidad, logran contribuir positivamente en la capacidad y desempeño de gasto de la entidad; por lo que los autores concluyen que, resulta necesario elaborar un esquema de incentivos por el cual el personal capacitado obtenga un grado de estabilidad no relacionado con el ciclo político local, lo que se condice con la implementación de la LSC y lo propuesto en el presente trabajo.

Conforme a lo descrito, es importante que los gobiernos locales cuenten con la capacidad estatal, bajo el enfoque binario de capacidades técnico-administrativas y capacidades políticas que teoriza Repetto, para la implementación de la LSC, ya que, de no contar con ellas, se complejiza la referida implementación.

iii) Percepción de complejidad respecto a la normativa y herramientas para realizar el procedimiento de tránsito

Por su parte, Torres (2018) señala que el tránsito a la implementación de la LSC demanda la aplicación de herramientas que requieren el levantamiento de información por parte de los responsables. Su estudio concluye que cuando se percibe mayor complejidad respecto a las mencionadas herramientas, se prolonga el proceso, debido a que los trabajadores que las utilizan deben familiarizarse en la aplicación de lineamientos y metodologías nuevas.

Sumado a ello, Calle (2019) indica que de 2013 a 2019 se emiten más de una decena de normas y directivas vinculadas a la implementación de la LSC, por lo que los servidores públicos perciben la normativa y lineamiento como complejos y cambiantes, complicando la implementación de la LSC.

En cuanto a ello, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS) manifiesta que, dentro de los factores externos que afectan la implementación de la LSC, se encuentra la realización de cambios en la normativa. Ello genera ajustes en los documentos elaborados, lo que retrasa los avances obtenidos (Delgado, 2016).

De otro lado, considerando la gran cantidad de normas y lineamientos emitidos en el marco de la LSC, Delgado (2016) indica que representa un reto que dichas normas y lineamentos sean empleados e implementados de forma correcta por las entidades, más aun a nivel local, pues se carece o se cuenta con limitados recursos económicos y humanos para poder diseñar e implementar las herramientas.

Asimismo, Delgado (2016) señala que, debido a la complejidad y el gran número de herramientas, las entidades públicas contratan consultores para que puedan diseñar y/o elaborar las mismas. Sin embargo, tomando al MINEDU como ejemplo, si bien se puede reconocer en las consultorías el factor de la especialidad en realizar los documentos de gestión, como mapeo de puestos y procesos, también se puede evidenciar una experiencia negativa, puesto que la consultora contratada por dicho ministerio no concluyó el trabajo para el cual se le contrató en el año 2014. Por ello, el trabajo relacionado al mapeo de puestos se dejó a la mitad, motivo por el que se debió contratar a una nueva consultora. Gracias al nuevo trámite, recién un año después, en diciembre de 2015, se obtuvo la matriz de mapeo de puestos.

Teniendo en cuenta que lo descrito evidencia la complejidad y amplitud normativa de la implementación de la LSC, es necesario advertir que ello se respalda cuando, de 1 892 municipalidades provinciales y distritales existentes, solo

228 iniciaron el proceso de implementación y únicamente 35 pasaron a la segunda etapa. En ese sentido, se contrasta la percepción de complejidad respecto a los instrumentos a utilizar en la implementación.

iv) Falta de presupuesto público para impulsa la implementación de la LSC

Para Delgado (2016), resulta pertinente que las entidades cuenten con respaldo económico para iniciar y avanzar en el proceso de la implementación de la LSC. Así, se facilita la elaboración de las herramientas necesarias en cada etapa de dicho proceso, ya que la carga laboral de la entidad tiende a la tercerización en los servicios para la elaboración de las referidas herramientas. Por ello, es importante contar con el apoyo del MEF a fin de que se dé una mayor asignación de presupuesto a las entidades.

Por su parte, Calle (2019) indica que la limitación de recursos, ya sean económicos o no, es la principal debilidad en cuanto a la implementación de políticas públicas. Por ello, en lo que respecta a la implementación de la LSC y la superación de sus etapas, también sugiere que el MEF, como ente rector del Sistema de Presupuesto Público, asigne presupuesto adicional a favor de las entidades que transite a la LSC.

2.2. Causas del problema

Teniendo en cuenta la matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público (ver Anexo 3), se definieron como hipótesis cuatro posibles causas del problema público estudiado. A fin de aproximar estas causas a la realidad de la MPM, se recogió información mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a un trabajador, un exfuncionario de la MPM y una trabajadora de SERVIR, logrando contar con una amplia exploración de la realidad vinculada al problema publico advertido, que guarda estrecha relación con las causas mapeadas en el marco teórico.

Causa 1 (C1): Injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del Servicio Civil

En las entrevistas realizadas, se observa que la injerencia de agentes políticos en la implementación de la LSC en la MPM no permite que este proceso sea direccionado o iniciado de manera idónea dentro de la entidad edil.

Asimismo, a través de las entrevistas hechas a los servidores del municipio, se aprecia que la máxima autoridad municipal no tiene la intención de impulsar el inicio y la superación de etapas en la implementación de la LSC. Lo mencionado identifica que no le resulta atractivo o necesario para sus intereses políticos de gestión e incluso le pude generar controversias con el sindicato de trabajadores.

Por otro lado, en la entrevista realizada al subgerente de Recursos Humanos de la MPM, el funcionario advierte que la gestión de los recursos humanos es complicada por la injerencia política, donde se benefician y negocian los puestos. De esa manera, algunos puestos de la entidad, muchas veces, son carentes de perfil y adaptables a las características del postulante, sin considerar la idoneidad del mismo respecto a las actividades a desarrollar.

En lo expuesto, se evidencia claramente que el estudio de los gobiernos locales elaborado por SERVIR proporciona información acerca de la escasa profesionalización de los servidores municipales y, sobre todo, un gran porcentaje de locadores de servicios y servidores contratados bajo el régimen CAS (SERVIR, 2017). En este tipo de contratos, se genera gran cantidad de rotación de personal y no se garantiza la estabilidad laboral requerida para la correcta gestión del conocimiento.

Además, se advierte la vulnerabilidad por parte de la entidad edil a diversos fenómenos dentro de la gestión, como la corrupción. Asimismo, los gobiernos locales, conforme a lo evidenciado en las entrevistas, tienen la estructura institucional grande. Cuentan con la siguiente estructura organizacional, conforme al organigrama aprobado por Ordenanza Municipal N° 009-2008-A-MPM:

a) Primer nivel: alta dirección conformada por el consejo municipal, la alcaldía y la gerencia municipal.

- b) Segundo nivel: órganos de línea y órganos de administración interna.
- c) Tercer nivel: unidades orgánicas.

Por esa razón, son más vulnerables a la injerencia de grupos de poder, los cuales buscan direccionar y manipular los puestos y perfiles en la municipalidad, lo que genera volatilidad, rotación e inseguridad en los puestos de la entidad.

Lo descrito se puede evidenciar con el gasto de los CAS en la MPM, puesto que se aprecia un incremento anual considerable en el Presupuesto Institucional Modificado del año 2015 al del año 2018, sin justificación razonable al menos a nivel organizacional.

Otra característica relevante hallada es que, en la mayoría de las instituciones del Estado y en específico en la MPM, conforme a lo precisado por los entrevistados, se encuentra una fuerte oposición por parte de los sindicatos de trabajadores, los cuales, en su afán opositor a la LSC, elaboran campañas de desinformación. De esa manera, divulgan que la aplicación del nuevo modelo laboral conlleva a despidos masivos, lo que genera temor entre los servidores civiles a todos los niveles del Estado.

Conforme a lo descrito en las entrevistas, la implementación de la LSC crea a veces desacuerdos en los trabajadores, puesto que existe poca información a su alcance de forma directa, por lo que son pocos los trabajadores que realmente se encuentran informados respecto al tránsito a la LSC.

Aparte, se advierte que ni la municipalidad ni SERVIR hacen campañas de información potente respecto a la LSC que se pretende implementar. Esto genera más respaldo para la implementación por el lado de los servidores públicos y la ciudadanía, teniendo en cuenta que las políticas públicas solo se hacen visibles por la gestión pública que se realiza, y esta por la comunicación que los gobiernos desplieguen respecto a las actividades a desarrollar. La disminución de la publicidad de los actos de gobierno, bien entendida, no facilita un correcto entendimiento y disminuye la colaboración de la ciudadanía en su conjunto y del

público objetivo de la política a implementar, puesto que, como receptores de la política, no pueden visualizar los beneficios que la aplicación de la misma conlleva.

Asimismo, se observa marcadamente dificultad en la implementación de la LSC debido a la ausencia de comprensión de esta. Ello supone la implementación conjunta de estrategias comunicacionales que permiten lograr un mayor conocimiento respecto al tránsito por parte de los trabajadores y los ciudadanos, buscando establecer un posicionamiento diferenciado mediante la creación de experiencias que vinculen directamente a los trabajadores y la reforma laboral de la cual son objeto.

Causa 2 (C2): Carente efectividad de la normativa existente sobre la implementación del Servicio Civil

La implementación de la LSC en los gobiernos locales es progresiva, de acuerdo al Reglamento de la LSC. Considerando ello, es preciso indicar que el referido proceso se encuentra estrechamente ligado a la voluntad política de los alcaldes y del concejo municipal.

Al respecto, como se precisa en la etapa de descripción del problema público, los gobiernos locales evidencian muchas dificultades en este proceso, puesto que, de las 1 874 municipalidades provinciales y distritales existentes, solo 228 iniciaron el proceso de implementación y únicamente 35 pasaron a la segunda etapa.

Con relación a ello, el funcionario de SERVIR observa en la entrevista que si bien este hace el acompañamiento necesario para que las entidades ediles comiencen el tránsito a la LSC, a través de las herramientas técnicas y normativas que incentiven este tránsito, esto se encuentra limitado. El motivo alude a que aún no se promulga el decreto supremo que apruebe el Reglamento de Compensaciones de los servidores públicos en los gobiernos locales, conforme a lo dispuesto en la única disposición complementaria transitoria del Reglamento de Compensaciones de la LSC.

Sumado a ello, la implementación de la LSC en los gobiernos locales, con las características de la MPM, se regula mediante el Reglamento de la LSC. Conforme a los cambios normativos advertidos a lo largo del presente trabajo, se encuentra sujeta a la gradualidad que el presupuesto y las acciones de la autoridad edil tome al respecto. Por esta razón, se carece de obligatoriedad sancionable en estricto, lo cual debe ser analizado y se evidencia de igual manera con el poco avance logrado en la implementación del Servicio Civil con las demás entidades públicas, entre ellas, programas nacionales, organismos públicos ejecutores, organismos técnicos especializados, organismos constitucionalmente autónomos y ministerios, donde quince se encuentran en la epata de aplicación de mejoras⁴ y ocho se encuentran dentro del nuevo régimen del Servicio Civil⁵.

Causa 3 (C3): Priorización de temas económicos y políticos en la agenda pública municipal

Mediante las entrevistas llevadas a cabo, se aprecia que la implementación de la LSC está sujeta a la voluntad política de las autoridades para que sea impulsada. Por eso, si la implementación no se encuentra dentro de la agenda de la autoridad de turno, no se tiene el respaldo adecuado, de tal modo que pasa a un segundo plano, obstaculizando su continuidad. Ello se relaciona a la priorización de temas económicos y políticos vinculados a las promesas y propuestas electorales.

Si bien es cierto, el plazo inicial de implementación del nuevo régimen es de seis años (contados a partir de la aprobación de los reglamentos) de forma gradual debido a la viabilidad organizacional y presupuestal de cada entidad. Asimismo, la cuarta disposición complementaria transitoria del Reglamento de la LSC establece, respecto a la implementación de LSC, que todas las instituciones que no inician el proceso de tránsito y adecuación al 31 de diciembre de 2017 son comprendidas en el mismo de manera automática a partir del 1 de enero de 2018.

26

⁴ https://www.servir.gob.pe/relacion-de-entidades-en-transito-al-regimen-de-la-ley-del-servicio-civil/aplicacion-de-mejoras/

⁵ https://www.servir.gob.pe/relacion-de-entidades-en-transito-al-regimen-de-la-ley-del-servicio-civil/nuevo-regimen/

Sin embargo, con Decreto Legislativo N° 1450, se dispone que la implementación de la LSC en entidades públicas se desarrolle de manera progresiva, dentro del marco de la programación de las leyes anuales de presupuesto. Así, se elimina el plazo establecido y se define una suerte de implementación de la LSC sujeta a la voluntad política.

En las entrevistas, se aprecia que actualmente SERVIR brinda apoyo técnico a todas las entidades en proceso de implementación de la LSC. No obstante, esta actividad de SERVIR se limita a ello, por lo que el avance en la implementación de la LSC se encuentra sujeta a la voluntad de un individuo o grupo de individuos que pueden responder a intereses personales.

Según lo mencionado, la implementación de la LSC se encuentra sujeta a los intereses de la autoridad de turno que, de acuerdo con su priorización de temas en su agenda, puede justificar un accionar donde el avance o impulso de la implementación de la LSC en la entidad no es prioritario, a causa de las escasas normativas existentes, alta burocratización, evidenciada en el crecimiento desmedido de la municipalidad, como se evidencia en el desarrollo de la C1 y otros temas.

Por consiguiente, la implementación de la LSC, pensada en producir resultados fructuosos en la población a mediano o largo plazo, no satisface los requisitos para ser atendida por la entidad que puede, desde su fuero político, impulsar la regulación normativa de las compensaciones de los gobiernos locales y requerir el apoyo técnico de SERVIR para una implementación correcta. En seguida, se elabora el diagrama causal bajo las causas y los efectos del problema:

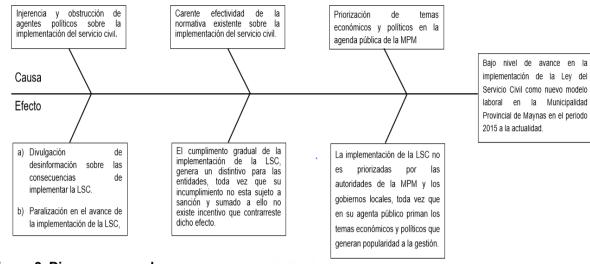


Figura 3. Diagrama causal Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

El tercer capítulo desarrolla el desafío de innovación desde la reformulación del problema inicial hasta la concepción del desafío en sí mismo. Además, se identifican experiencias previas para formular el concepto final de innovación.

3.1. Problema reformulado y desafío de la innovación

Tras haber identificado las causas del problema, se elabora una jerarquización de estas en la Tabla 4. Esta mide el nivel del impacto del problema, siendo la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación de la LSC y la priorización de temas económicos y políticos en la agenda municipal aquellos que poseen el impacto más significativo, debido a que influyen de forma considerable en la resistencia para la implementación de la LSC, por lo que se seleccionaron dichas causas.

Tabla 4. Jerarquización de causas

Causas	Injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación de la LSC (C1)	Carente efectividad de la normativa existente sobre la implementación de la LSC (C2)	Priorización de temas económicos y políticos en la agenda municipal (C3)
Nivel de impacto en el problema (D1)	2	1	2
Posibilidad de modificación por parte de la organización (D2)	2	0	2
Se encuentra en el ámbito normativo de SERVIR (D3)	0	AVVII.	0
Total	4	2	4

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el presente proyecto de innovación atiende el siguiente problema reformulado: la MPM requiere reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación de la LSC y priorizar la misma frente a temas económicos y políticos en la agenda municipal, puesto que actualmente se presentan serias dificultades en dicho proceso.

De esa manera, el desafío del proyecto se formula en la siguiente pregunta: ¿cómo se puede reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación de la LSC y cómo se puede priorizar la misma en la agenda de la MPM para impulsarla?

3.2. Experiencias previas para hacer frente a la innovación

En esta sección, se analizan las experiencias comparadas respecto a incentivos para la implementación de políticas públicas y la implementación del Servicio Civil en sí misma.

3.2.1. Experiencias en los países de la región

a) Descripción de las experiencias

Para efectos de la investigación, se considera la realidad de los SAGRH en los países de la región, ya que en ellos existen avances y retos pendientes a nivel general dentro del tránsito, según la literatura desarrollada por el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Proyecto OEA-PNUD y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas (CEPAL):

Tabla 5. Matriz de experiencias comparadas

País	Avance	Reto
Colombia	 Se reconoce a la Ley N° 909 como ley rectora en lo que respecta a la gestión de recursos humanos. Constitución efectiva de la Comisión Nacional del Servicio Civil como uno de los órganos rectores en la gestión de recursos humanos (Strazza, 2014). 	 El fortalecimiento de la coordinación y/o articulación entre el Consejo Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública. Reforzar la estructura del Consejo Nacional del Servicio Civil y de las unidades de personal. Promover un dialogo más fluido entre las unidades del Departamento Administrativo de la Función Pública (Strazza, 2014).
Ecuador	 Implantación del mérito. Restructuración salarial. Fortalecimiento de la institucionalidad (lacoviello, 2015). 	 Impulso y desarrollo de las innovaciones desarrolladas. Fortalecimiento de las unidades de recursos humanos de los niveles directivos en las instituciones. Articulación en el ámbito político para impulsar la continuidad de la reforma (lacoviello, 2015).

País	Avance	Reto
País	Funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil afianzadas. Mayor nivel de cobertura y legitimidad del Sistema de Alta Dirección Pública. Existe un significativo número de agencias públicas que aplican procesos de selección competitivos para el acceso a cargos de confianza. Las políticas de gestión de las personas comienzan a transitar desde una fase de formalización hacia una etapa dirigida a garantizar su calidad y efectivo alineamiento estratégico (Llano, 2014a).	 Reto En lo relativo al Sistema de Alta Dirección Pública, es necesario seguir perfeccionando el sistema, en particular, para sostener su credibilidad frente a cambios de gobierno y, en especial, los cambios de coalición de gobierno. Por otro lado, es pertinente realizar un rediseño de la institucionalidad del Servicio Civil para evitar las ocasionales tensiones que genera el funcionamiento del actual esquema de distribución de funciones. Resulta necesario alcanzar un equilibrio razonable entre los componentes que garantizan ciertos niveles de autonomía burocrática y los elementos que priorizan la respuesta de la administración en cuanto al empleo público no directivo. Finalmente, después de años de ejercicio del derecho a huelga y de la prevalencia de un sistema no regulado de negociaciones colectivas, es preciso avanzar en la definición de un marco legal que regule los aspectos centrales de las
Brasil	 En lo relacionado a la agenda burocrática, se sigue consolidando el sistema meritocrático, incrementando el nivel de tecnificación de las dotaciones y se establecieron mayores reaseguros en contra de prácticas de nepotismo. Gran avance del proceso de democratización de las relaciones laborales. La adopción de un nuevo sistema general de evaluación del desempeño (Llano, 2014b). 	 relaciones laborales (Llano, 2014a). Los efectos adversos que nacen del impulso de políticas de manera desarticulada, por lo que se deben generar incentivos para lograr el referido impulso. La instauración de procesos de selección competitivos y transparentes para el acceso a cargos jerárquicos. La definición de una estrategia general para la estructuración de carreras. La definición de una estrategia salarial de mediano plazo, que contemple los criterios de equidad, aceptabilidad social y viabilidad financiera. La utilización del sistema de evaluación del desempeño como herramienta de gestión debería también ocupar un lugar prioritario. Finalmente, la efectividad de las políticas de gestión de personas requiere un mayor volumen de delegación y flexibilización, considerando que el carácter operativo de las unidades

País	Avance	Reto
		responsables de recursos humanos en los organismos dificulta la gestión bajo un enfoque estratégico. Por ello, la delegación y flexibilización son condiciones necesarias para garantizar la aplicación de un modelo integral de gestión de los recursos humanos, con el fin de equilibrar los principios de mérito y eficacia (Llano, 2014b).

Fuente: Elaboración propia.

b) Aspectos que aborda el desafío de innovación

De la literatura analizada, si bien se describen modelos y/o experiencias sistémicas en la implementación del Servicio Civil, se aborda de manera parcial el desafío de innovación, obteniendo resultados respecto al avance del Servicio Civil como política pública, favoreciendo en algunos aspectos al público objetivo, ya que los aborda en cierto nivel.

c) Resultados alcanzados con la implementación de las experiencias

En la Tabla 5, se advierte que la literatura referida a los avances y retos de la implementación del Servicio Civil a nivel regional se relaciona a la reforma en sí misma, salvo algunas excepciones, tales como la necesidad de mantener la reforma dentro de la agenda burocrática mediante la articulación interinstitucional necesaria, la aplicación de incentivos, el fortalecimiento de la institucionalidad y el seguimiento por etapas graduales de la implementación. Ello se enlaza con el marco de causalidad del problema público señalado en el presente trabajo.

d) Dificultades identificadas

En ese sentido, se encuentra mayor dificultad en la escasa voluntad política y el poco impulso con el que cuenta la implementación de un nuevo modelo laboral para el sector público, la misma dificultad observada en el avance del nuevo modelo laboral de la mayoría de los países en América Latina. Entonces, considerando la realidad nacional, es necesario observar las recomendaciones formuladas por el BID sobre la implementación y los avances del Servicio Civil para Perú en 2014:

- i) Promover el proceso de implementación de la LSC hasta que se generen las condiciones para convocar a concursos públicos (Iacoviello, 2015).
- ii) Generar capacidades en las instituciones para implementar de forma correcta el modelo de gestión de recursos humanos que plantea la LSC (lacoviello, 2015).
- iii) Retomar el desarrollo de un sistema de información que contenga datos cuantitativos y cualitativos, necesarios para el monitoreo desde SERVIR sobre los avances y desafíos que surgen en el proceso de implementación (lacoviello, 2015).
- iv) Diseñar de forma idónea los procesos y herramientas para la incorporación y el seguimiento del desempeño de los directivos públicos, con el objetivo de no perder el seguimiento que mantiene SERVIR sobre el cuerpo de gerentes públicos (lacoviello, 2015).
- v) Mantener en la agenda pública la reforma del Servicio Civil, lo que implica desde SERVIR un arduo trabajo de articulación con todos los stakeholders del proceso de implementación, en especial, con la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) y el MEF (Iacoviello, 2015).

3.2.2. Experiencias vinculadas a los incentivos

a) Descripción de las experiencias

Resulta necesario evaluar evidencias vinculadas a la implementación de incentivos a la gestión como instrumentos de impulso para políticas públicas. Al respecto, es pertinente indicar que existen antecedentes de incentivos en la administración pública a nivel nacional, los cuales fueron concebidos en los años noventa:

- i) Convenios de Gestión del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).
- ii) Acuerdos de Gestión del Ministerio de Salud (MINSA).
- iii) Convenios de Administración por Resultados de la Dirección General de Presupuesto.
- iv) Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI).

b) Aspectos que aborda el desafío de innovación

Al respecto, es evidente la necesidad de estudiar y analizar los incentivos, ya que, según las recomendaciones hechas por el BID, es necesaria la articulación y generación de alianzas con diversas instituciones y actores para sostener la reforma del Servicio Civil dentro de la agenda pública, manteniendo el impulso de la LSC. Ello puede devenir en la generación articulada de incentivos para las instituciones que implementen la LSC.

c) Dificultades advertidas

A la fecha, se debe señalar que las tres primeras experiencias no se encuentran vigentes, ya que responden a una necesidad de mejorar la gestión pública, pero no se puede establecer si se lograron dichos objetivos.

De acuerdo con lo indicado por el MEF (2012), dichas experiencias son poco transparentes, pues las metas fijadas para la obtención del premio dependen del desempeño de todo el organismo público, que complejiza la asignación de responsabilidades, por lo que resulta difícil establecer el premio que le toca a cada trabajador y no se puede fijar alguna relación causal del incentivo con el desempeño de los trabajadores de la entidad. Asimismo, se evidencian críticas acerca de que las metas que se proponen son muy fáciles de alcanzar y, entonces, ganar el bono no representa necesariamente un mejor desempeño conforme a lo esperado.

Considerando ello, y nuevamente de acuerdo con el MEF (2012), se recaban algunas conclusiones de tales experiencias:

- i) El financiamiento resulta necesario para que los incentivos tengan respaldo y, por ende, sean creíbles.
- ii) Las metas derivadas de los objetivos deben ser claras para que puedan ser gestionadas y priorizadas de manera idónea, pudiendo ser cumplidas.
- iii) Las metas no deben ser sencillas o utópicas, ya que si lo son, es difícil evaluar el nivel de desempeño de las actividades realizadas para cumplirlas.

iv) Los criterios de evaluación no deben ser discrecionales, puesto que desvirtúan el incentivo en sí mismo.

Respecto a la cuarta experiencia, cabe precisar que el PI cae significativamente en 2008, puesto que disminuye la recaudación por una economía desacelerada y una serie de medidas adoptadas por el MEF, lo que afecta a diversas entidades ediles. Por la implementación del PpR, se crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para que los gobiernos locales mejoren su recaudación tributaria y ejecuten de forma idónea el gasto en inversión, así como también el Programa de Modernización Municipal, conforme a Ley N 29465, para que se optimice la gestión financiera local, la entrega de servicios públicos, entre otros. Además, de acuerdo a Ley de Presupuesto en 2012, los dos planes se fusionan y se elabora el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, el cual, conforme a Ley de Presupuesto en 2016, cambia de nombre a Pl.

En el año 2019, el PI cuenta con un total de S/ 600 millones por el cumplimiento de metas al 31 de diciembre 2019, lo cual fue aprobado mediante Ley Nº 30879. Asimismo, el MEF, mediante resolución ministerial, considerando la tipología de las municipalidades, establece montos máximos de recursos que corresponden a cada una de las municipalidades que cumplan todas las metas evaluadas en el PI. En el año 2019, mediante Resolución Ministerial N° 104-2019-EF/50, se estableció para el referido año el monto máximo de S/ 4 607 566 en la MPM.

Asimismo, en el año 2020 el PI cuenta con un total de S/ 800 millones por el cumplimiento de metas al 31 de diciembre 2020, lo cual fue aprobado mediante Decreto de Urgencia N° 014-2019 y mediante Resolución Ministerial N° 109-2020-EF/50. Se estableció para el referido año el monto máximo de S/ 6 283 422 en la MPM.

d) Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia

Según la literatura analizada, se observa que la experiencia del PI puede lograr abordar de manera integral el desafío de innovación estudiado. Asimismo, tiene resultados positivos en el impulso de las políticas públicas, puesto que las entidades reciben los incentivos suficientes para realizar una gestión pública idónea, favoreciendo directamente al público objetivo de la meta que se proponga dentro del PI.

Lo descrito se advierte de los siguientes estudios:

- i) Chávez y Choquehuanca (2019) explican que el PI tuvo un impacto sustancial en la gestión de la Municipalidad Distrital de Soritor, bajo la consideración de que en 2016 la misma cumple con el ciento por ciento (100%) de las metas, lo que representa la adquisición de más recursos económicos y consecuente mejora de la calidad de atención a los ciudadanos.
- ii) Díaz, Romero y Salas (2018) señalan que el PI es una herramienta que debe potenciarse, ya que sus objetivos son muy amplios, por lo que proponen que se establezca un número reducido de objetivos para darle mayor solidez al programa para darle mayor sostenibilidad. Además, reconocen que para el cumplimiento del PI los recursos humanos constituyen un elemento importante. Por ello, concluyen que el personal correctamente calificado y capacitado representa un elemento transversal para el cumplimiento de metas del PI. Aparte, es necesario potenciar la reforma de la LSC, pues ello permite una mayor continuidad en las políticas públicas y una mejora en la gestión de las instituciones, lo cual ocasiona un avance en la gestión municipal.

3.2.3. Experiencia del Servicio Civil en México

a) Descripción de las experiencias

En 2003, se promulga en México la Ley de Servicio Profesional de Carrera y su reglamento, estableciendo las bases para la organización del SAGRH en las dependencias de la administración pública de dicho país.

Al respecto, Máttar (2018) precisa que de 2003 a 2012 el proceso de implementación de la referida ley pasa por cuatro etapas, en los cuales se dan diversos cambios y ajustes a la norma en base a las dificultades a las que se enfrentan, entre ellas, la resistencia a la meritocracia por parte de los trabajadores y la aplicación discrecional de normas y reglamentos por parte de algunas dependencias.

b) Aspectos que aborda el desafío de innovación

Según lo descrito, la experiencia mexicana aborda de forma parcial el desafío de innovación, considerando que se relaciona y analiza la resistencia y obstrucción que se puede dar en contra de la reforma.

c) Dificultades advertidas

Para Máttar (2018), la reforma del Servicio Civil en México se enfrenta a muchas dificultades o retos:

- i) Resulta necesario un sistema de recursos humanos eficaz, orientado a resultados, meritocrático y que pueda rendir cuentas (Máttar, 2018).
- ii) Se debe contar con un modelo de Servicio Civil que se oriente a la eficacia de los recursos humanos (Máttar, 2018).
- iii) Se debe mejorar la gestión de la capacitación de los recursos humanos existentes (Máttar, 2018).
- iv) Resulta categórico promover e incentivar el control social y la transparencia (Máttar, 2018).

d) Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia

De acuerdo a Máttar (2018), México debe poner énfasis en las interconexiones de las entidades públicas para avanzar en la implementación de la reforma del Servicio Civil, considerando que las mismas cuentan con dependencia mutua para avanzar ordenadamente en la implementación de la reforma, bajo la observación de los objetivos nacionales que se planteen.

Por ello, Máttar (2018) señala que en México es necesario que se cuente con una estrategia integral que involucre la implementación con el monitoreo y la evaluación de mediano y largo plazo. Para eso, es necesario generar una política de Estado que comprometa la voluntad política al más alto nivel.

3.3. Concepto final de la innovación

3.3.1. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

En esta etapa, se lleva a cabo una lluvia de ideas posible para eliminar o mitigar los obstáculos que genera el desafío de innovación identificado. Además, se considera siempre al desafío de innovación y su posible concreción como la posibilidad de surgir e implementar una novedosa idea.

Asimismo, se toma en cuenta la experiencia comparada de la implementación del Servicio Civil en los países de la región, las respuestas logradas en las entrevistas y los casos de incentivos de gestión como herramientas de impulso para las políticas públicas.

Por otro lado, es preciso indicar que la implementación de la LSC no puede ser vista como un proceso individualizado e independiente. De ser posible, debe adecuarse a la realidad de cada institución en la cual se implementa. La política pública debe implementarse de forma progresiva, pero pensada para el avance de todas las instituciones, en este caso, de todos los gobiernos locales con las mismas características:

Tabla 6. Matriz de lluvia de ideas

Denominación	Descripción	Fuente
Generación de capacidades	En Ecuador y Perú los avances no fueron similares	
en las instituciones para	en todas las áreas del Estado por la naturaleza	
viabilizar la implementación	diferenciada de las instituciones y por sus	DID (05D4)
del modelo integral de	capacidades. Este problema se evidencia con	BID/CEPAL
gestión planteado en la	mayor fuerza en la toma de decisiones	
LSC	descentralizadas.	
Fortalecimiento de la	En Colombia, para el fortalecimiento de la	DID
coordinación y/o	implementación del Servicio Civil, es necesario	BID

articulación entre las entidades involucradas en el impulso de la implementación del Servicio Civil Bajo la experiencia de la implementación de la LSC en Perú, se propone dicha idea, considerando que el sostenimiento de la LSC en la agenda pública la reforma del Servicio Civil Bajo la experiencia de la implementación de la LSC en Perú, se propone dicha idea, considerando que el sostenimiento de la LSC en la agenda pública implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
el impulso de la implementación del Servicio Civil Bajo la experiencia de la implementación de la LSC en Perú, se propone dicha idea, considerando que el sostenimiento de la LSC en la agenda pública implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
implementación del Servicio Civil Bajo la experiencia de la implementación de la LSC en Perú, se propone dicha idea, considerando que el sostenimiento de la LSC en la agenda pública implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
Estrategia de articulación para sostener en la agenda pública el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
Estrategia de articulación para sostener en la agenda pública el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Bajo la experiencia de la implementación de la LSC en la agenda pública implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
en Perú, se propone dicha idea, considerando que el sostenimiento de la LSC en la agenda pública implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
Estrategia de articulación para sostener en la agenda pública implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
para sostener en la agenda pública la reforma del Servicio Civil implica el apoyo e impulso de la misma. En ese sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
pública la reforma del Servicio Civil sentido, corresponde emprender desde SERVIR una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
Servicio Civil una estrategia comunicacional y de articulación con stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
stakeholders que puedan ser aliados para este propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
propósito. Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
Se propone la inclusión de la implementación del LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
LSC en el PI, lo cual representa una herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos
incentivos presupuestarios para los gobiernos
locales see at fin de sus satur lideres de
Incentivo municipal para la locales, con el fin de que estos lideren la
implementación del Servicio Civil en sus respectivos Elaboración
en los gobiernos locales municipios. Con ello, se contribuye con la propia/BID/
implementación de la LSC, lo que se vincula con la
promoción de la mejora en la calidad de los servicios
públicos brindados por los gobiernos locales,
propiciando así la generación de valor público.
Se propone la generación de una estrategia
comunicacional, lo cual representa una herramienta
de política pública, con el fin de lograr una mejor
percepción de los trabajadores de los gobiernos
locales sobre la reforma, sus beneficios y los
Estrategia comunicacional mecanismos para el tránsito mediante la creación
para impulsar la de experiencias que vinculen positivamente a los Elaboración
implementación de la LSC trabajadores y la reforma de la cual son objeto y propia/BID/CEPAL
en la MPM beneficiarios. Con ello, se contribuye con la
implementación de la LSC, lo que se vincula con la
promoción de la mejora en la calidad de los servicios
públicos brindados por las municipalidades
provinciales y distritales, propiciando así la
generación de valor público.

Fuente: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas (2019).

Tras realizar la lluvia de ideas, se agrupa las cinco ideas en tres grupos, considerando la conveniencia vinculada a los intereses de investigación y factibilidad desarrollados:

- a) Generación de capacidades dentro de las instituciones para viabilizar la implementación del modelo integral de gestión.
- b) Fortalecimiento de la coordinación entre las entidades involucradas en el impulso de la implementación de la LSC y estrategia de articulación para sostener en la agenda pública la LSC.
- c) Incentivo municipal para la implementación de la LSC en los gobiernos locales y estrategia comunicacional para impulsar la implementación de la LSC en la MPM.

A continuación, los grupos se valorizan bajo los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción. Al respecto, es preciso indicar que el número 1 se utiliza en la evaluación cuando el grupo de ideas cumple cada criterio analizado, de tal modo que se visualice el grupo de ideas que obtuvo mayor puntaje al momento de realizar la sumatoria:

Tabla 7. Matriz de priorización de ideas

Grupo de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Grupo 1	1	1	1	-	-	3
Grupo 2	1		1	1	-	4
Grupo 3	1	(1 1 A	$A \setminus 1 \setminus$	1	1	5

Fuente: Elaboración propia.

Según la matriz desarrollada, se observa que las ideas de crear de un incentivo para la gestión municipal a fin de implementar la LSC en los gobiernos locales y la estrategia comunicacional para impulsar la implementación de la LSC en la MPM son aquellas que obtuvieron el mayor puntaje, por lo cual ambas ideas son seleccionadas para el presente proyecto.

Después de la priorización de ideas, es necesario esbozar la primera concepción de la idea de innovación, considerando a la innovación como el medio idóneo para la generación de valor público. Se debe ahondar en la representación y explicación de la idea seleccionada para hacer la descripción del concepto final de innovación y, de esa manera, exponer la trasformación de la idea innovadora priorizada en el concepto. En ese sentido, la propuesta innovadora tiene la siguiente concepción:

Tabla 8. Descripción de bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación	Incentivo en la gestión municipal para la implementación de la LSC en los
de la solución	gobiernos locales, sumado a un plan de comunicaciones interno para impulsar
	la implementación de la LSC en la MPM.
	Lo solución propuesta tiene dos tipos de beneficiarios:
	a) Beneficiarios directos: los servidores civiles de los gobiernos locales que
	ingresen de forma idónea a la LSC, logrando así una mayor
Población	profesionalización, aumento de capacidades y remuneraciones acorde a
beneficiaria	las labores desempeñadas.
de la solución	b) Beneficiarios indirectos: los ciudadanos, considerando que la
1.	implementación de la LSC por parte de las municipalidades contribuye a
	una mejora en la entrega de servicios a la ciudadanía por parte de los
	servidores de la entidad edil.
Descripción	Inclusión de la implementación de la LSC al PI y generación de una estrategia
de la solución	comunicacional para impulsar la implementación de la LSC en la MPM.
	La inclusión de la implementación de la LSC en el PI representa una
	herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos locales, con el
December	fin de que estos cuenten con motivación para emprender la implementación del
Descripción	Servicio Civil. Asimismo, la estrategia comunicacional permite generar una
breve del	mejor percepción en los trabajadores del municipio sobre la reforma, sus
beneficio	beneficios y los mecanismos para el tránsito. Cabe resaltar que la
aportado	implementación de la LSC se vincula con la mejora de la calidad en los servicios
	públicos brindados por los gobiernos locales. Con ello, se propicia la
	generación de valor público.

Fuente: Elaboración propia.

Para la maduración del bosquejo inicial presentado, se utiliza el método de design thinking (ver Anexo 4) y se cuenta con el aporte de la Gerencia de Políticas

de Gestión del Servicio Civil del SERVIR, la cual precisa que la propuesta es muy acertada, pero se debe generar articulación desde las instancias decisoras tanto del MEF como de SERVIR para impulsarla. En ese sentido, bajo la apreciación de la referida gerencia, se logra que el concepto trabajado se transforme en el concepto final de innovación, considerando en dicho proceso las ideas y las experiencias analizadas en el ámbito regional que se estudiaron.

3.3.2. Descripción del concepto final de innovación

Conforme a lo desarrollado, se describe el concepto final de innovación para reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación de la LSC, además de priorizar la misma frente a temas económicos y políticos en la agenda municipal de la MPM para impulsar la implementación de la LSC:

Tabla 9. Descripción del concepto

Ítem	Contenido
Denominación	Incorporación de la implementación de la LSC como meta dentro del PI y plan de comunicación interna para impulsar dicha implementación.
¿En qué consiste la solución? ¿Para quién es la solución?	Diseño de metas para implementación del Servicio Civil dentro del PI y la elaboración de plan de comunicaciones internas para impulsar la implementación del Servicio Civil, considerando el diseño de las metas, las guías de cumplimiento para las mismas y la asistencia técnica permanente por parte de la autoridad rectora, en este caso, SERVIR. Para todos los gobiernos locales, siguiendo un cronograma de implementación.
¿Para qué es la solución?	Para incentivar la implementación de la LSC en los gobiernos locales.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Con esta propuesta, se contribuye a la implementación de la LSC, que se vincula con el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos brindados por las municipalidades, lo cual propicia la generación de valor público en beneficio de los usuarios de dichos servicios. Asimismo, con la propuesta se contará con información de puestos y remuneraciones de los gobiernos locales, la que será relevante para la elaboración del Reglamento de Compensaciones de los gobiernos locales a cargo del MEF.

Ítem	Contenido							
	Los gobiernos locales deben ser capaces de cumplir con las metas							
	propuestas para la implementación del Servicio Civil dentro del PI							
¿Cuáles son las	mediante la Comisión de Tránsito que se designe y los responsables de							
principales acciones	as áreas de Recursos Humanos y Planeamiento y Presupuesto, e							
del usuario?	implementar el plan de comunicación que impulse la implementación del							
	Servicio Civil a través de la oficina de Imagen Institucional o							
	Comunicaciones o quien haga sus veces.							
	Se debe realizar cooperación a nivel normativo y comunicacional, siendo							
	las principales acciones las siguientes:							
	a) Articulación entre SERVIR y el MEF a fin de evaluar y continuar con							
¿Cuáles son las	la propuesta de inclusión de la implementación de la LSC como							
principales acciones	meta dentro del PI.							
que se deben	b) Promulgación de decreto supremo que establece como meta del PI							
realizar?	a la implementación de la LSC.							
	c) Articulación permanente entre SERVIR y los gobiernos locales a fin							
	de cumplir con el seguimiento y monitoreo para que se logren							
	alcanzar las metas propuestas.							

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Prototipo final de la innovación

En la presente sección, se muestra el diseño del prototipo en dos etapas: i) proceso de desarrollo del prototipo final de innovación; ii) descripción del prototipo final. El primero describe cómo se logra conformar el prototipo final, mientras que el segundo presenta el prototipo final propiamente dicho.

3.4.1. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

Con el desafío de innovación definido, se revisan algunas ideas de experiencias comparadas respecto a la implementación de la LSC en países de la región, así como también se examinan diversos estudios en relación al impacto del PI en dos municipalidades. A partir de las experiencias comparadas, sugerencias del BID en Perú y los estudios del PI en los gobiernos locales, se elabora una idea propia que versa sobre la generación de incentivos de políticas públicas para la implementación de la LSC y la realización de un plan de comunicación interna para impulsar dicha implementación, que fue seleccionada por considerarse más efectiva e idónea frente al desafío de innovación planteado.

A partir del concepto final de la innovación, se trabaja el prototipo inicial, en el cual se desarrollan los componentes y las características de cada uno, así como también la interacción entre los mismos (diseño de metas, guía y seguimiento y monitoreo). En su construcción, se busca trasladar las ideas y necesidades recogidas de los usuarios, incorporando las lecciones aprendidas de otras metas del PI y las experiencias en el ámbito regional que se estudian, además de la recomendación del BID.

Sumado a ello, es preciso indicar que para elaborar el primer bosquejo del prototipo se cuenta con la apreciación de la gerente de Políticas de Gestión del Servicio Civil de SERVIR, quien afirma que la propuesta de incluir incentivos para la implementación del Servicio Civil es innovadora y útil, incidiendo en que la superación de las etapas de la LSC se puede utilizar con estrategia para un mayor control institucional.

Resulta preciso indicar, entonces, que el prototipo inicial diseñado para incentivar la implementación de la LSC en la MPM se realiza teniendo como hipótesis primigenia que el prototipo diseñado es de gran utilidad para impulsar la implementación de la LSC en la MPM y, de esa manera, generar valor público para la población de Maynas, considerando que con ello se brindan de forma más efectiva y eficiencia los servicios públicos. Asimismo, la propuesta resulta deseable por los usuarios debido a su costo nulo, gran impacto en la solución al problema, factibilidad en su implementación y viabilidad en el contexto actual.

3.4.1.1. Primer bosquejo del prototipo

a) Propuesta

Teniendo en cuenta lo explicado, es necesario advertir que la implementación de la LSC cumple con los criterios necesarios para la propuesta de metas del PI, por lo que su inclusión resulta viable:

i) La implementación de la LSC se encuentra vinculada con el objetivo general del PI, ya que con la implementación de la LSC se cuenta con el personal

idóneo acorde a los perfiles de puestos requeridos, lo que implica una mejora en el gasto público por la eficiencia en sus labores y, por ende, la calidad de los servicios públicos locales por la idoneidad de los perfiles de cada trabajador, lo cual repercute en la generación de valor público.

- ii) La implementación de la LSC es competencia de las municipalidades en el marco de la descentralización bajo la rectoría de SERVIR, en específico, de la gerencia municipal como responsable de la administración de la entidad, conforme a Ley N° 27972.
- iii) De acuerdo con su ley de creación, SERVIR es competente en cuanto a políticas de gestión de recursos humanos a nivel nacional.
- iv) La implementación de la LSC permite por su diseño mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, por lo que se encuentra exenta de cumplir el requisito de vinculación a un PP.
- v) Las propuestas de metas que se proponen pueden ser aplicables a todas las municipalidades.
- vi) Las aplicaciones de las propuestas de metas en todos los tipos de municipalidades se encuentran debidamente sustentadas y justificadas, considerando que la gestión de recursos humanos es competencia de la municipalidad en el marco de su gestión, conforme a Ley N° 27972.
- vii) SERVIR garantiza el cumplimiento de las metas propuestas con asistencia técnica permanente a favor de las municipalidades, considerando que cuenta con los recursos para realizar diversas acciones y el equipo técnico requerido para dicho fin.

Según lo desarrollado, el prototipo final de innovación está conformado por elementos tangibles e intangibles que responden al desafío de innovación: i) diseño de metas (elemento principal); ii) guía de cumplimiento de metas y evaluación (elemento secundario); iii) seguimiento y monitoreo (elemento secundario).



Figura 4. Primer prototipo Fuente: Elaboración propia.

La etapa 1 alude al inicio de incorporación al proceso de tránsito y preparación de la entidad; la etapa 2 hace referencia al análisis situacional de la entidad; la etapa 3 refiere a la aplicación de mejoras; la etapa 4 compete al concurso bajo el nuevo régimen.

Según las distintas realidades y contextos a nivel nacional, resulta necesario establecer estas metas bajo la tipología municipal establecida por el MEF, que diferencian a las municipalidades provinciales y a las distritales pertenecientes a ciudades principales, considerando los grados de urbanidad que se expresan como el porcentaje de la población. En ese sentido, según la heterogeneidad de las entidades ediles, para el cumplimiento de las metas en el presente prototipo se proponen tres etapas: las metas son de aplicación a las municipalidades de jurisdicción provincial, es decir, el tipo A y B (primer año); se incluyen las metas para el tipo C, D y E (segundo año); se incluyen las metas para el tipo F y G (tercer año).

b) Diseño de metas

Como prototipo, se propone que las cuatro etapas de la implementación del Servicio Civil se dividan en dos metas dentro del PI:

b1) Meta 1

Actividad 1: Conformación de la Comisión de Tránsito y comunicación y sensibilización

Mediante esta actividad, se conforma la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil que es la encargada de impulsar dicho proceso y, para ello, puede

coordinar con SERVIR. En el caso de las municipalidades, se conforma de la siguiente manera:

- El gerente(a) municipal.
- Un(a) representante de la alta dirección que designa el(la) alcalde.
- Dos gerentes(as) de los órganos de línea de la entidad edil.
- El(la) subgerente(a) del área de Recursos Humanos.
- El(la) gerente(a) del área de Planificación y Presupuesto.

Aparte, se debe realizar acciones de comunicación interna para garantizar el conocimiento de la ruta de implementación de la LSC. Para ello, es necesario establecer una estrategia de comunicación que adviertan los beneficios de la LSC y resuelvan sus inquietudes. Al respecto, es preciso indicar que la Comisión de Tránsito cuenta con el apoyo de SERVIR para establecer o buscar los mecanismos más idóneos a fin de mantener informados a sus servidores.

Actividad 2: Análisis situacional

En esta actividad, las municipalidades deben realizar un análisis situacional de la entidad, además de realizar las siguientes subactividades: i) mapeo de puestos; ii) mapeo de procesos; iii) plan de mejoras. Ello puede ser de mucha utilidad, por lo cual se desarrollan de manera extensa en el prototipo final.

b2) Meta 2

Actividad 1: Aplicación de mejoras

En esta actividad, las municipalidades deben determinar la dotación de recursos humanos requerida para su funcionamiento idóneo, por lo que realizan las siguientes subactividades: i) determinan su dotación; ii) elaboran su manual de perfiles de puestos; iii) elaboran el cuadro de puestos de la entidad.

Actividad 2: Concurso y contratación bajo el nuevo régimen

En cuanto a esta actividad, se desarrolla la misma de manera precisa en el prototipo final.

c) Guía

Tomando en consideración el diseño descrito y el marco de la asistencia técnica amigable que deben seguir las municipalidades para el cumplimiento de las metas, resulta necesario contar con la guía de cumplimiento de las metas propuestas, las cuales poseen una estructuración específica que se desarrollan de manera extensa en el prototipo final.

d) Seguimiento y monitoreo

Bajo el diseño descrito, las municipalidades deben contar con el seguimiento y monitoreo de la entidad responsable para alcanzar el cumplimiento de las metas (en este caso, SERVIR), por lo que este elemento se desarrolla de manera integral en el prototipo final para evitar duplicidad.

3.4.1.2. Testeo del primer bosquejo del prototipo

Según la necesidad de testear y validar el prototipo frente a los usuarios, se identifican actores a los que es relevante contactar, teniendo en cuenta su experiencia y trayectoria profesional vinculadas al desafío de la innovación y el prototipo, de tal manera que se logre una alta resolución en el prototipo final. En ese sentido, se cuenta con la opinión de los siguientes actores:

- a) Técnicos y servidores públicos (directamente vinculados con el servicio que es objeto de la innovación):
- i) Gerente de la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil.
- ii) Especialista de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, encargada del seguimiento y acompañamiento de la implementación de la LSC en las entidades.
- b) Especialistas temáticos:
- i) Profesional en Comunicación para el Desarrollo.
- c) Usuarios potenciales de la innovación:
- i) Gerente de Administración de la MPM.
- ii) Gerente de Planeamiento y Organización de la MPM.

- iii) Antiguo subgerente de Recursos Humanos de la MPM y actual subgerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista (MDSJB).
- iv) Especialista de Salud Pública en la MDSJB, responsable de cumplimiento de metas del PI.

En ese contexto, se formulan las siguientes preguntas para validar el prototipo presentado:

- a) ¿Considera que el prototipo planteado puede ser efectivo para lograr solucionar el problema público?
- b) ¿Considera que el prototipo es factible?
- c) ¿Considera que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?
- d) ¿Qué podría mejorar o qué añadiría en el prototipo?
- e) ¿Qué podría retirar en el prototipo?

Por su parte, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 10. Matriz de mejoras en la validación del prototipo

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Utilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mejora	Extensión del plazo de implementación. Un año por cada etapa.			ENICA.		Guías de cumplimiento más didácticas y seguimiento constante por parte de SERVIR.	Ejemplificar las etapas de mejora institucional para poder lograr el mapeo de puestos, de procesos y plan de mejora de forma correcta.
Cambio	Priorización de las municipalidades más pequeñas para iniciar con la implementación de la LSC.		Especificación de las metas por nombre para mayor reconocimiento del especialista encargado.	LIVEBRIS			
Añadir		Inclusión especifica de acciones de sensibilización para reducir la oposición de los trabajadores.		Se puede añadir la necesidad de que las personas que integren la Comisión de Tránsito no solo sean profesionales competentes en las áreas que requiere la comisión, sino que también sean líderes: personas con capacidad de persuasión e influencia en los demás trabajadores municipales.	Inclusión de una etapa previa de adecuación de la estructura funcional a la realidad de cada municipalidad antes de la implementación de las metas propuestas.		
Retirar							

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, del desarrollo del proyecto de innovación se advierte que se está frente a uno con enfoque STEAM, ya que las ideas no se centraron en una sola disciplina, sino que pasaron por la economía, el ámbito jurídico y la comunicación. Además, el proyecto desarrollado es una innovación de distribución que es posible mediante la articulación armoniosa entre instituciones del gobierno nacional y el gobierno local, contando con dos elementos intangibles (el diseño y el seguimiento y monitoreo) y uno tangible (las guías de cumplimiento de metas).

3.4.2. Descripción del prototipo final

3.4.2.1. Implementación de la LSC como meta dentro del PI

Considerando lo desarrollado, el prototipo final se compone por elementos que articulados responden al desafío de innovación: i) diseño de metas (elemento principal); ii) guía de cumplimiento de metas y evaluación (elemento secundario); iii) seguimiento y monitoreo (elemento secundario).

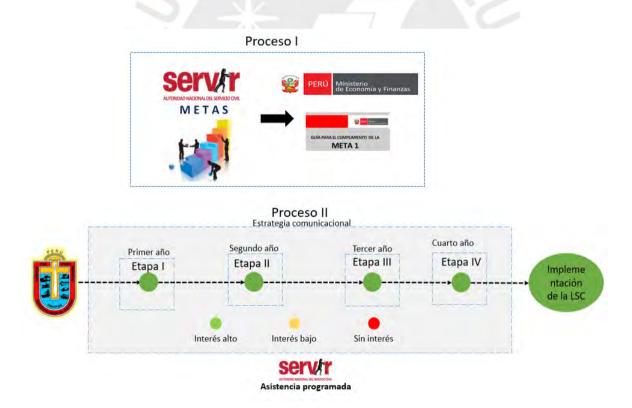


Figura 5. Prototipo final Fuente: Elaboración propia.

El prototipo cuenta con dos procesos. El primer proceso hace referencia al diseño de las metas y la guía de cumplimiento de las mismas que SERVIR como

autoridad debe proponer al MEF para su aprobación e inclusión como metas dentro del PI, conforme a lo establecido en la normativa que se aprueba de forma anual. El segundo proceso alude al inicio del tránsito a la LSC en los gobiernos locales, con asistencia técnica de SERVIR, una vez aprobadas las metas por el MEF e incluidas dentro del PI. Cada etapa del proceso es una meta a cumplir y se suma a las mismas una estrategia comunicacional constante.

Conforme a ello, el primer proceso a cargo de SERVIR puede tomar seis meses, considerando que dicha autoridad cuenta con todos los insumos técnicos y normativos para la elaboración de las metas y guías de cumplimiento, pudiendo usar de base el modelo de guía de cumplimiento de metas del Anexo 7 del presente trabajo. Su elaboración debe iniciar en mayo y terminar en noviembre para su aprobación y oficialización como metas dentro del PI por decreto supremo.

En cuanto al segundo proceso, conforme a lo desarrollado en el prototipo, se separan las etapas de implementación de la LSC en metas anuales, sumado a una estrategia comunicacional constante.

En ese sentido, la implementación de la LSC se divide en dos metas anuales, durante cuatro años, de la siguiente manera:

- a) Primer año:
- Conformación de la Comisión de Tránsito y comunicación y sensibilización.
- Estrategia comunicacional para informar sobre los beneficios e implicancias de la implementación de la LSC.
- b) Segundo año:
- Análisis situacional
- Estrategia comunicacional respecto a las implicancias del mapeo de puestos y mapeo de procesos, a fin de evitar temores y esclarecer dudas del personal contratado bajo los regímenes 728 y 276.
- c) Tercer año:
- Aplicación de mejoras.

- Estrategia comunicacional orientada a la explicación de las mejoras y de los nuevos perfiles.
- d) Cuarto año:
- Concurso y contratación bajo la LSC.
- Estrategia comunicacional orientada a la promoción y explicación de las convocatorias bajo la LSC y la conservación de los puestos de trabajo de los contratados bajo los regímenes 728 y 276.

Resulta preciso indicar que el cumplimiento de las metas que conforman el prototipo planteado, bajo las distintas realidades y contextos a nivel nacional, debe darse de forma gradual y tomar en cuenta la información recabada en el testeo del prototipo. Primero, se propone que se inicie por las municipalidades de tipo E, F y G debido a ser las más dispersas a nivel nacional. Luego, las municipalidades de tipo C y D. Finalmente, para las municipalidades de jurisdicción distrital que son de tipo A y B.

Además, es necesario adecuar los marcos institucionales, como el Reglamento de Organización y Funciones de los gobiernos locales, antes de establecer las metas propuestas. Ello desde la SGP para garantizar que el mapeo de puestos sea el idóneo y acorde a la realidad de los gobiernos locales, y no se encuentren estructurados de forma desordenada e irreal.

a) Diseño de metas

Como prototipo, se propone que las cuatro etapas de la implementación del Servicio Civil se dividan en cuatro metas de cumplimiento anual consecutivo y las estrategias comunicacionales que acompañen dicho proceso se incluyan como metas del PI.

a1) Meta del primer año

Actividad 1: Conformación de la Comisión de Tránsito y comunicación y sensibilización

Mediante esta actividad, se conforma la Comisión de Tránsito de acuerdo a lo señalado en el primer bosquejo del prototipo. Sin perjuicio de ello, es preciso indicar que, de considerarlo necesario, la Comisión de Tránsito puede solicitar a SERVIR recomendaciones o información complementaria durante todo el proceso de implementación para las acciones de comunicación que la entidad planifique realizar. Ello de acuerdo a las necesidades comunicacionales o de sensibilización que identifique la municipalidad.

Actividad 2: Actividades de la estrategia comunicacional

Considerando los medios de comunicación internos y externos con los que cuentan las municipalidades, se desarrollaran subactividades orientadas a la aproximación y explicación de la LSC a los trabajadores y en el lapso de un año de la siguiente manera:

									_			
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reunión entre SERVIR y el												
alcalde municipal												
Mesa de trabajo entre el												
alcalde municipal y												
líderes sindicales												
Determinación de una												
línea gráfica												
comunicacional												
Infografías informativas												
Presentación de la												
"Comisión de tránsito"												
Video de la comisión de												
tránsito para los												
trabajadores												
Carteles en las calles												
Entrevistas al alcalde en												
medios locales												
Redes Sociales												
institucionales												

Figura 6. Actividades de estrategia comunicacional del primer año

Fuente: Elaboración propia.

Reunión entre SERVIR y el alcalde municipal

Como primer paso, es fundamental que el alcalde de la municipalidad se encuentre comprometido con la implementación de la LSC. Por ello, los representantes de SERVIR deben mantener una primera reunión con la autoridad edil. En esta, se explica claramente y en detalle los costos y beneficios del proceso, se resuelven las dudas del alcalde y se formaliza el compromiso e intención de someter la institución a los pasos que el SERVIR determina para el proceso.

Además, designará un responsable de SERVIR que acompañe tanto al alcalde como a la futura Comisión de Tránsito que pueda resolver las dudas en el camino y prestar asistencia a procedimientos en los que se requiera apoyo. Deben establecerse los canales de contacto, correo y teléfono para futuras comunicaciones.

Mesa de trabajo entre el alcalde municipal y líderes sindicales

Esta actividad propone un espacio de diálogo e intercambio de propuestas desde las inquietudes del sindicato de trabajadores y el alcalde municipal, siendo el jefe del área de Recursos Humanos quien modere este espacio de trabajo, pues debe conservar un perfil neutral para el correcto desarrollo de la propuesta.

En el primer año las agendas de las dos reuniones a tener son:

- Explicación de las implicacias de la implementación de la LSC.
- Responsables de la implementación en la entidad edil.

• Determinación de una línea gráfica comunicacional

Se busca establecer un pequeño manual de imagen que incluyan los colores determinados para cualquier comunicación relacionada al proceso de tránsito. Esta sirve tanto para las comunicaciones internas como externas. Además, debe contener el tipo de letra a utilizar, puede considerar un pequeño logo y determinar el tipo de gráficas a emplear.

La importancia de la determinación de una línea gráfica recae en la imagen que proyecta hacia los diferentes públicos, pues da la sensación de que se trata de un proyecto serio, ordenado y confiable. Asimismo, se puede determinar el uso del logo de SERVIR como entidad que respalda este proyecto y el uso del logo de la MPM como entidad ejecutora.

Infografías informativas

Con la finalidad de mantener a los trabajadores informados sobre el proceso que atraviesan los próximos meses y para evitar las especulaciones, se propone distribuirles la información desde una serie de infografías informativas que respondan a los siguientes temas en la primera etapa:

- ¿De qué se trata la LSC? ¿Cuáles son las etapas?
- ¿Cuáles son los beneficios y costos?

Son distribuidas por medio del correo electrónico a todos los trabajadores municipales. Es importante que los líderes de cada área en sus reuniones de trabajo las mencionen y se comente sobre ellas, pues de esta manera se asegura que la información esté llegando de manera eficiente.

Asimismo, se pueden proponer nuevas infografías desde la Comisión de Tránsito para informar sobre algún tema en específico que deba ser de conocimiento general.

La distribución de estas infografías se dará en el segundo, séptimo y décimo segundo mes. Se sugiere que la primera infografía se encuentre visible de manera física en lugares de alto tránsito de la institución, pues ayuda a recordar el proyecto y propicia conversaciones al respecto entre los trabajadores.

Presentación de la Comisión de Tránsito

Esta actividad comprende una asamblea entre el alcalde municipal y todos los trabajadores municipales. El objetivo es presentar a la Comisión de Tránsito, sus funciones generales y el rol de cada uno para el proceso de tránsito a la LSC. En esta reunión, el alcalde como líder del proceso de transición debe solicitar a los trabajadores prestar disposición a los requerimientos de la comisión y hacer un llamado a colaborar de manera eficaz con las tareas de la comisión. El diálogo debe darse de manera horizontal y transparente. Además, este debe señalar de manera general los beneficios de la LSC.

Video de la Comisión de Tránsito para los trabajadores municipales

Este material comunicacional busca ser uno de los primeros enlaces entre la comisión y los trabajadores municipales. La temática de este video son los

beneficios de la LSC. El tono del video debe inspirar confianza y credibilidad, además de presentar al equipo como enlaces con quienes se puede resolver todo tipo de dudas respecto al proceso.

Este video debe circular por los correos electrónicos y los grupos de WhatsApp. El objetivo es que llegue a todos los trabajadores municipales. La duración debe ser de un minuto como máximo, sin descuidarse el tono amable y empático en el guion.

Carteles en calles

El objetivo de estos canales es el de llamar la atención del ciudadano para consultar otros canales en los que encuentre más información. Además, este canal puede generar visibilidad e interés en la ciudadanía sobre la implementación de la LSC.

El contenido de los carteles en el primer año se relaciona con los beneficios de la LSC en la entrega de los servicios públicos a cargo de la entidad edil.

• Entrevistas al alcalde en medios locales

Con el propósito de informar a la ciudadanía, se busca que el alcalde, como líder de la implementación de la LSC en la entidad, dé a conocer en el primer año los beneficios que la implementación de la LSC trae a la entidad edil.

Redes sociales institucionales

Se debe mantener actualizados los canales digitales municipales, de manera que los ciudadanos puedan tener acceso a la información con rapidez y sencillez. Los materiales digitales deben conservar la línea gráfica acordada.

Los mensajes transmitidos por este canal en el primer año deben hablar sobre los beneficios de la implementación de la LSC y apoyarse en el uso de hashtags (#), tales como #LeydeServicioCivil y #Mejoraenlagestiónmunicipal.

La actualización de comunicados respecto a la LSC en redes sociales debe ser permanente, debiendo sacar por lo menos tres piezas gráficas (infografías, videos, *gifts*) mensuales respecto a la LSC.

a2) Meta del segundo año

Actividad 1: Análisis situacional

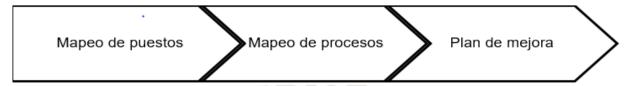


Figura 7. Análisis situacional

Fuente: Adaptación a partir de SERVIR (2020).

En esta actividad, las municipalidades realizan un análisis situacional de la entidad y elaboran el plan de mejora. La información aquí recolectada puede contribuir a la elaboración del Reglamento de Compensaciones de los gobiernos locales a cargo del MEF, con el registro de los puestos de la entidad edil en el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP).

Para obtener el cumplimiento de la meta, se debe lograr la elaboración de tres herramientas de gestión en cuatro meses secuenciales, en el segundo año y, de preferencia, haciendo uso de los recursos internos de la entidad edil o a través de los servicios de una consultora especializada. Se realizan de la siguiente manera:

 Mapeo de puestos: es una herramienta que sistematiza y analiza los datos de todos los cargos, puestos, plazas y ocupantes de la entidad hasta determinada fecha conforme a los siguientes pasos:



Figura 8. Mapeo de puestos

Fuente: Adaptación a partir de SERVIR (2020).

• Mapeo de procesos: es una herramienta que recoge y sistematiza los procesos que se realizan en la municipalidad en el marco del cumplimento de sus funciones, así como también para la producción de los bienes y/o la prestación de servicios a la ciudadanía. Para la elaboración de dicha herramienta, es necesario considerar los siguientes pasos:



Figura 9: Mapeo de procesos

Fuente: Adaptación a partir de SERVIR (2020).

 Plan de mejoras: es una herramienta que ayuda a las entidades a identificar y gestionar mejoras en aspectos específicos de sus procesos más importantes. Para ello, es pertinente tomar en cuenta los siguientes pasos:

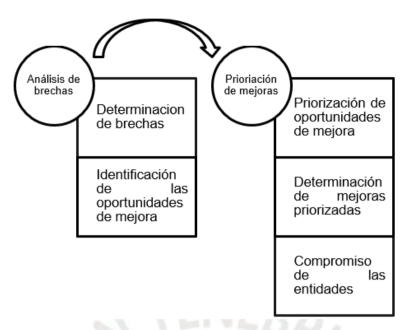


Figura 10. Plan de mejora

Fuente: Elaboración propia (2020).

Actividad 2: Actividades de la estrategia comunicacional

Considerando las actividades realizadas en el primer año en cuanto a la comunicación interna y externa, en el segundo año se desarrollan subactividades orientadas a la reducción del temor relacionado al mapeo de puesto y de procesos. Ello se realiza de la siguiente manera:

Actividad	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Reunión entre SERVIR y el												
alcalde municipal												
Mesa de trabajo entre el												
alcalde municipal y												
líderes sindicales												
Infografías informativas												
Capacitación en												
habilidades blandas y												
liderazgo												
Mesa de trabajo por área												
Video de la comisión de												
tránsito para los												
trabajadores												
Boletín interno trimestral												
Video informativo a la												
ciudadanía												
Carteles en las calles												
Entrevistas al alcalde en												
medios locales												
Redes Sociales												
institucionales												

Figura 11. Actividades de estrategia comunicacional de segundo año Fuente: Elaboración propia.

Reunión entre SERVIR y el alcalde municipal

Tras haberse realizado avances en la elaboración de las tres herramientas para cumplir en su integridad las metas establecidas para el proceso de tránsito en

el segundo año, el alcalde sostendrá una reunión con SERVIR el último mes del año a fin de conocer y analizar las oportunidades de mejora en el proceso de implementación de la LSC en la autoridad edil.

Mesa de trabajo entre el alcalde municipal y líderes sindicales

En el segundo año, las agendas de las dos reuniones a tener son las siguientes:

- Explicación del mapeo de puestos y mapeo de procesos a fin de reducir los temores que puedan generarse por la elaboración de dichas herramientas.
- Explicación del plan de mejoras.

Capacitación en habilidades blandas y liderazgo

El desarrollo de habilidades blandas para quienes están al frente del proceso de implementación de la LSC (es decir, el Comité de Tránsito y el alcalde) resulta de suma importancia. Se trata de un equipo de personas que no solo tienen la responsabilidad de viabilizar estos cambios, sino también de comunicarlos y generar confianza en los trabajadores municipales respecto al proceso en el que van a entrar.

Es por ello que, en el segundo año, teniendo que generar articulación y consenso para la elaboración de las tres herramientas ya descritas, se ha considerado dos capacitaciones en habilidades blandas y liderazgo, los cuales permitirán identificar las fortalezas y los aspectos de mejora del equipo en favor de un aspecto que, de no ser trabajado, puede generar aún mayores resistencias en los trabajadores municipales.

Mesas de trabajo por área

Esta actividad propone el recojo de ideas y propuestas desde cada área. Están a cargo de cada miembro del Comité de Tránsito, pues facilita la confianza del equipo al transmitir las propuestas respecto al proceso de implementación de la LCS. Por otro lado, esta actividad, al realizarse en el segundo año (en específico

en el cuarto, quinto y sexto mes) busca despejar las dudas de los trabajadores municipales en un entorno más pequeño y de confianza, contribuyendo de igual forma a recabar información para la elaboración de las tres herramientas a realizarse en el año.

Para esta actividad, se recomienda el uso de material de apoyo como infografías o presentaciones cortas en Power Point, que sirvan al expositor para explicar de manera sencilla los pasos a seguir en los siguientes meses y las tareas correspondientes al área. Uno de los aspectos más importantes de estas mesas de trabajo es dejar en claro cómo va a incidir en el trabajo de cada persona la implementación de la LSC. Para ello, el expositor debe demostrar una actitud de conversación y empatía que le permita entender los principales temores y las razones de resistencia de los trabajadores municipales.

Finalmente, el expositor debe redactar un breve informe que luego es compartido con los otros miembros del equipo de tránsito para una retroalimentación general sobre la percepción de la implementación de la LSC en cada área y los insumos a tener en cuenta para la elaboración del mapeo de puestos, procesos y el plan de mejora. A partir de ello, el comité puede tomar mejores decisiones en su labor.

Video de la Comisión de Tránsito para los trabajadores municipales

La temática de este video en el segundo año busca desmentir o aclarar los rumores que circulan en la entidad edil respecto a la implementación de la LSC y explicar las herramientas a desarrollarse y sus beneficios como parte del tránsito a la implementación de la LSC. La duración debe ser de un minuto como máximo, sin descuidarse el tono amable y empático en el guion.

Boletín interno trimestral

Se trata de un material digital en el que la Comisión de Tránsito puede informar sobre los avances, las metas alcanzadas y los siguientes pasos del proceso que llevan adelante. Está dirigido a los trabajadores municipales y pretende informar de manera transparente sobre las acciones tomadas, pero sobre todo

preservar la transparencia durante el proceso y mediante la información evitar los rumores o las desinformaciones.

La comisión puede generar boletines adicionales en caso de necesitar comunicar de manera urgente otros mensajes. Se sugiere mantener la línea gráfica oficial (colores, tipo de letra y formas definidas) para asociar esta gráfica al proceso de tránsito.

En el segundo año, los boletines informarán respecto a la elaboración del mapeo de puestos, mapeo de procesos y plan de mejoras, así como buscarán acercar y transparentar la información recabada a los trabajadores.

Video informativo a la ciudadanía

Este video corto tiene el fin de explicar a los ciudadanos de Maynas la importancia de la implementación de la LSC. En el segundo año, deben responder las siguientes preguntas: ¿qué es la LSC?; ¿por qué implementarla en la municipalidad?; ¿qué beneficios trae a los ciudadanos? Apoyado por los mensajes clave descritos en la sección de mensajes, este video no debe exceder la duración de un minuto. No solo informa a la ciudadanía sobre los puntos antes descritos, sino que también genera empatía con la propuesta e identificación de la necesidad de una municipalidad eficiente.

El principal canal de difusión de este video son las redes sociales. No obstante, es necesario que aliados de la sociedad civil también compartan el video para llegar a más públicos. Estos aliados pueden ser medios de comunicación local, asociaciones locales o vecinales, las ONG que operen en la localidad, entre otros.

Carteles en calles

El contenido de los carteles en el segundo año se relaciona con los avances en el proceso de implementación de la LSC, en específico, los carteles en este año estarán orientados a informar sobre el mapeo de puestos y procesos y sus beneficios relacionados al plan de mejoras.

Entrevistas al alcalde en medios locales

Con el propósito de informar a la ciudadanía, se busca que el alcalde, como líder de la transformación hacia la LSC, dé a conocer los avances del proceso de tránsito hacia la ley. Entre los principales objetivos de esta actividad, se encuentra informar de los beneficios que esto trae a la localidad de Maynas. También es un vocero de los mensajes propuestos en la sección anterior para la ciudadanía.

Cabe precisar que esta actividad se propone que se realice solo en este año por ser de mucha actividad en la implementación. Sin embargo, queda abierta a modificación de acuerdo con las necesidades en curso del plan de comunicaciones.

Redes sociales institucionales

Los mensajes transmitidos por este canal en el segundo año deben hablar sobre las mejoras que se generarán con la elaboración de las tres herramientas a desarrollarse y apoyarse en el uso de hashtags (#), tales como #LeydeServicioCivil, #Mejoraenlagestiónmunicipal, #Mapeodepuesto y #Mapeodeprocesos.

a3) Meta del tercer año

Actividad 1: Aplicación de mejoras

En esta actividad, las municipalidades determinan la dotación de recursos humanos a través de tres herramientas, conforme a lo descrito en el primer bosquejo del prototipo, debiendo reelaborarlas en cuatro meses consecutivos de la siguiente manera:

Primer mes

La determinación de la dotación es el ejercicio que implica por parte de las entidades públicas un esfuerzo por analizar, cuestionar y redefinir su estructura de puestos y posiciones para su adecuado funcionamiento. Ello conforme a lo establecido por la guía elaborada por SERVIR para su realización (SERVIR, 2017).

Quinto mes

El manual de perfiles de puestos es el documento que contiene de manera estructurada los perfiles de puestos conforme a las funciones y/o a los servicios que presta la entidad. Se valida de acuerdo a lo dispuesto en las guías aprobadas en Directiva N° 004-2017-SERVIR/GDSRH (SERVIR, 2017).

Noveno mes

El Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) es la herramienta en donde se fijan los puestos y el presupuesto asignado a la entidad, ordenando de dicha manera la gestión de sus recursos humanos. Es preciso indicar que el cuadro de puestos debe contar con un plan de implementación en donde se establece el planeamiento de los concursos públicos de selección bajo el nuevo régimen (SERVIR, 2017).

Actividad 2: Actividades de la estrategia comunicacional

Según las actividades realizadas en el tercer año en cuanto a la comunicación interna y externa, se realizan subactividades de comunicación orientadas a la explicación de los nuevos perfiles de puestos y las mejoras institucionales de la siguiente manera:

Actividad	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Reunión entre SERVIR y el												
alcalde municipal												
Mesa de trabajo entre el												
alcalde municipal y												
líderes sindicales												
Infografías informativas												
Boletín interno trimestral												
Video informativo a la												
ciudadanía												
Carteles en las calles												
Redes Sociales												
institucionales												
	1											

Figura 12. Actividades de estrategia comunicacional de tercer año

Fuente: Elaboración propia.

Reunión entre SERVIR y el alcalde municipal

Tras haberse elaborado las tres herramientas para el cumplimento en la meta establecida para el presente año dentro proceso de tránsito, el alcalde sostendrá una reunión con SERVIR el último mes del año a fin de conocer y analizar los instrumentos elaborados y acordar la estrategia a seguir para la implementación total de la LSC en la entidad edil.

• Mesa de trabajo entre el alcalde municipal y líderes sindicales

En el tercer año, las agendas de las dos reuniones a tener son orientadas a la explicación de las implicancias de los nuevos perfiles de puestos y las mejoras de la siguiente manera:

- Explicación de la determinación de la dotación y el manual de perfiles de puestos.
- Explicación del cuadro de puestos del personal.

Infografías informativas

Con la finalidad de mantener a los trabajadores informados sobre el proceso que atraviesan los próximos meses y para evitar las especulaciones, se propone distribuirles la información desde una serie de infografías informativas que respondan a los siguientes temas en el tercer año:

- ¿Cuáles son de las etapas de la implementación de la LSC y en cual nos encontramos?
- ¿Cuáles son los beneficios de las herramientas elaboradas?
- ¿Cuánto falta para llegar a implementar la LSC en la entidad?

Video informativo a la ciudadanía

Este video corto tiene el fin de explicar a los ciudadanos de Maynas los avances de la implementación de la LSC. En el tercer año, deben responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son de las etapas de la implementación de la LSC y en cual nos encontramos?; ¿cuáles son los beneficios de las herramientas

elaboradas?; ¿qué beneficios trae a los ciudadanos? Este video debe contar con las mismas características que el del año anterior.

Carteles en calles

El contenido de los carteles en el tercer año se relaciona con los avances en el proceso de implementación de la LSC, en específico, los carteles en este año estarán orientados a informar la implementación del plan de mejoras en la municipalidad y los beneficios a favor de la ciudadanía.

Redes sociales institucionales

Los mensajes transmitidos por este canal en el tercer año deben hablar sobre el plan de mejoras en la municipalidad y apoyarse en el uso de hashtags (#), tales como #LeydeServicioCivil, #Mejoraenlagestiónmunicipal y #Mejoresserviciospúblicos.

a4) Meta del cuarto año

Actividad 1: Concurso y contratación bajo el nuevo régimen

Entendida como la actividad final. Durante la misma, se realizan los concursos públicos de selección necesarios para incorporar a los servidores en el nuevo régimen de la LSC. Ello conforme a lo establecido en el plan de implementación que consta en el CPE, que se diferenciará por cada entidad.

Actividad 2: Actividades de la estrategia comunicacional

Considerando las actividades realizadas en el cuarto año respecto a la comunicación interna y externa, se realizarán actividades comunicacionales orientadas a la aproximación de las convocatorias a concurso bajo el nuevo régimen y el derecho de los trabajadores contratados de acuerdo a los regímenes 728 y 276 de permanecer en los mismos:

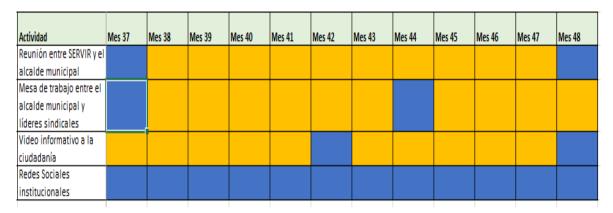


Figura 13. Actividades de estrategia comunicacional de segundo año Fuente: Elaboración propia.

Reunión entre SERVIR y el alcalde municipal

Tras haber realizado los concursos públicos bajo la LSC, el alcalde se reunirá con SERVIR el último mes del año a fin de conocer y analizar las oportunidades de mejora en próximas convocatorias y estudiar todas las herramientas elaboradas

durante todo el proceso de implementación.

Mesa de trabajo entre el alcalde municipal y líderes sindicales

En el cuarto año, las agendas de las dos reuniones versan en específico sobre la explicación de los procesos de los concursos públicos bajo la LSC, los resultados de los mismos y la posibilidad con la que cuentan los trabajadores contratados bajo los regímenes 728 y 276 de postular sin renunciar a sus puestos y mantenerlo de ganar la convocatoria.

Redes sociales institucionales

Los mensajes transmitidos por este canal en el cuarto año deben hablar sobre las convocatorias a concurso público bajo la LSC y apoyarse en el uso de hashtags(#), tales como #LeydeServicioCivil, #Mejoraenlagestiónmunicipal y #Convocatoria.

b) Guía

Bajo el diseño descrito, es necesario que las municipalidades cuenten con la guía de cumplimiento de las metas propuestas. En ese sentido, se propone la referida guía en el Anexo 7.1. Esta toma en cuenta la siguiente estructura:

- Aspectos generales que especifican el objetivo, el ámbito de aplicación, el marco normativo que regula la meta, la entidad responsable de la evaluación de la misma y el proceso de evaluación a seguir.
- Desarrollo de actividades para cumplir, estableciendo los pasos a seguir conforme al diseño de la meta, el cuadro de actividades y el nivel de cumplimento. Para ello, SERVIR cuenta con las directivas y herramientas necesarias para la implementación del proceso y las mismas se encuentran a disposición de las entidades.
- La priorización de las municipalidades para el cumplimiento de las metas.
- Director de los responsables de la asistencia técnica para el cumplimiento de las metas.

c) Seguimiento y monitoreo

Considerado el diseño descrito y el marco de la asistencia técnica con la que deben contar las municipalidades para el cumplimiento de las metas, SERVIR se encarga de ofrecer el seguimiento y monitoreo. Ello mediante el desarrollo de capacitaciones con material didáctico y respuesta pronta a brechas en el avance de la implementación del nuevo modelo para el cumplimiento de las metas.

Al respecto, es preciso indicar que SERVIR cuenta con el grupo técnico adecuado que ofrece capacitación y asistencia a las entidades en el proceso de la implementación de la LSC. Mediante la implementación de las metas, SERVIR toma un protagonismo más activo en los gobiernos locales. Realiza un seguimiento de los avances de forma directa y puede actuar mediante asistencia oportuna para superar la brecha en los avances y lograr cumplir las metas propuestas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

En este capítulo, se lleva a cabo el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo a fin de evidenciar su sostenibilidad, considerando la perspectiva del usuario como método de evaluación.

4.1. Análisis de deseabilidad

El prototipo de innovación desarrollado y descrito incide considerablemente en la reducción de la resistencia a la implementación de la LSC en los gobiernos locales, por lo que se cubre una necesidad existente. Asimismo, fruto del proceso de investigación y recojo de información, el prototipo incentiva la implementación de la LSC en el entorno municipal mediante la inclusión de dicha implementación dentro del PI, así como también promueve la reducción de la resistencia por parte de los trabajadores con el plan comunicacional que se incluye como meta dentro del prototipo propuesto.

Asimismo, es preciso indicar que los componentes del prototipo, incluyendo el trabajo de sensibilización del plan de comunicación propuesto, son de agrado de los gobiernos locales, puesto que son creados bajo las apreciaciones recibidas de los funcionarios de la MPM y la MDSJB, quienes manifiestan que la metodología y planteamiento del prototipo es entendible y posible de realizar, con mayor razón si se cuenta con el apoyo de SERVIR.

Por último, cabe resaltar que, como parte del primer trabajo de campo que se realiza para conocer el problema, se recopilan las percepciones de los trabajadores y autoridades de la entidad edil base analizada. Si bien es cierto, en el contexto actual no existe interés en implementar la LSC por toda la problemática que se describe en el cuerpo del trabajo, el prototipo planteado apuesta por cambiar dicho desinterés.

4.2. Análisis de factibilidad

Acerca de la factibilidad del proyecto de innovación propuesto, es preciso señalar que la MPM, conforme a los datos y las opiniones de los funcionarios recabados, cuenta con los profesionales para llevar a cabo el cumplimento de las metas planteadas en el prototipo:

- a) En cuanto a la subgerencia de Recursos Humanos, la MPM, como responsable dentro de la entidad de la gestión de recursos humanos, cuenta con 15 profesionales, entre locadores de servicios, CAS; y 276, de los cuales 3 pueden abocarse exclusivamente al seguimiento del tránsito a la LSC como parte de cumplimiento de metas del PI conforme al prototipo propuesto en el presente trabajo.
- b) La subgerencia de Planes, Programas e Inversiones de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, como órgano de asesoramiento encargado de direccionar, planificar y controlar las actividades de planeamiento, presupuesto y el desarrollo de los instrumentos normativos de la institución, cuenta con 8 profesionales en la subgerencia de Planeamiento, entre locadores de servicios, CAS; y 276, de los cuales se puede designar al responsable del cumplimiento de las metas del PI conforme al prototipo propuesto en el presente proyecto.
- c) Finalmente, la oficina de Imagen Institucional cuenta con 5 profesionales, entre locadores de servicios, CAS; y 276, de los cuales uno puede ser designado para el apoyo en el cumplimiento del plan comunicacional como metas del PI conforme al prototipo propuesto en el presente proyecto.

Considerando el elevado contenido técnico del proceso de implementación de la LSC en las entidades y la necesidad de reducir la resistencia a dicha implementación, un especialista de SERVIR expresa que es importante contar, por lo menos de manera temporal, con expertos y especialistas en los procesos requeridos para el tránsito a la LSC y en la comunicación para el desarrollo a fin de que exista transferencia de conocimientos al personal de la MPM. En ese sentido, en el marco conceptual del PI se sugiere que las municipalidades utilicen al menos treinta por ciento (30%) de las transferencias recibidas, por el cumplimiento de las

metas, para garantizar el acatamiento de las metas planteadas dentro del prototipo, de manera que se realicen las contrataciones que se requieran, si resulta necesario en los siguientes años. Así, se puede generar el denominado *círculo virtuoso*, el cual se describe más adelante.

Aparte de ello, en cuanto a las capacidades, es preciso indicar que la municipalidad cuenta con las capacidades normativas y de gestión para la implementación de la LSC según las competencias asignadas en la Ley Orgánica de Municipalidades.

Asimismo, es importante el tiempo en el proyecto de innovación, puesto que considera la gradualidad de la implementación bajo las diferencias que existen entre las distintas municipalidades a nivel nacional. Sumado a ello, se valida con los funcionarios de la municipalidad base y una municipalidad distrital de la región, por lo que de implementarse la propuesta innovadora se asegura su sostenibilidad en el tiempo trazado.

Por otro lado, se advierte que la propuesta es factible, ya que si bien usualmente es necesario que las metas propuestas para el PI se vinculen con un PP, existe una excepción a ello, la cual especifica que las metas que contribuyen a la mejora de la gestión y al recaudo de impuestos, de acuerdo a lo establecido en el marco conceptual del PI, pueden no estar vinculadas a un PP. Ello bajo el enfoque del equilibrio presupuestal para asegurar la presencia de los insumos económicos a fin de mejorar la entrega de servicios públicos de calidad a la población, generando valor público. Al respecto, es preciso indicar que la LSC dentro del PI genera profesionalización en la MPM, por lo que mejora la recaudación y gestión de impuestos en dicha entidad edil.

Por último, conforme a la normativa establecida en el marco del PI, SERVIR es un aliado cercano e importante en la implementación de la LSC como meta dentro del PI. Considerando el apoyo internacional que reciben los países de la región para impulsar la mejora de la gestión pública con la entrega de servicios públicos de calidad, existe la posibilidad de vincular el cumplimiento de la

implementación de la LSC y los objetivos de la cooperación internacional con el BID y demás entidades a fin de contar con mayor presupuesto que pueda ser asignado como incentivo para el cumplimiento de las metas propuestas. Ello bajo la modalidad de préstamo programático de apoyo a reformas de políticas del BID según la experiencia del Programa de Mejoramiento de la Productividad y Competitividad.

4.3. Análisis de viabilidad

El proyecto de innovación planteado enmarca el presupuesto establecido para las municipalidades de acuerdo con la clasificación fijada por el MEF. Asimismo, se sugiere que las municipalidades empleen una fracción de las transferencias recibidas, por el cumplimiento de las metas, para garantizar el acatamiento de las mismas, de modo que se realicen las contrataciones requeridas, si resulta necesario en lo sucesivo al primer cumplimiento de la meta. Así, se puede generar el denominado *círculo virtuoso*, el cual garantiza la continuidad de las actividades a realizar para la obtención de los incentivos.

Según lo advertido por un especialista en implementación de SERVIR, en el caso de las municipalidades provinciales, considerando que el salario de analista por jornada laboral tiene un valor aproximado de S/ 4 000.00, la inversión a realizar es la siguiente:

Tabla 11. Estimación de costo de personal

	Total de horas	Costo por horas	Costo total
Trabajo administrativo	5 760	133.33	S/ 768 000.00
Plan comunicacional	11 520	133.33	S/ 1 536 000.00

Fuente: Elaboración propia.

Aparte de ello, se debe tener en cuenta que el Presupuesto Institucional Modificado de 2019 de la MPM para el primer trimestre es de S/140 181 035.00 y tiene un devengado de S/ 19 030 052.91, por lo que se advierte que, de generarse el incentivo propuesto en el prototipo del presente proyecto de innovación, la

municipalidad puede asumir el costo y financiamiento del tránsito a la LSC como meta del PI que implica que el municipio reciba un incentivo financiero adicional.

Resulta preciso indicar que la MPM, a fin de aminorar gastos y no ocupar personal interno en el proceso de implementación de la LSC, puede contratar consultorías para cada etapa. Estas pueden costar aproximadamente entre S/ 40 000.00 y S/ 100 000.00 por periodo, teniendo en consideración el tamaño organizacional de la entidad, puesto que la cantidad de trabajadores incide en la cantidad de labores a realizar de la consultoría. A mayor amplitud de puestos en la entidad, el monto por cobrar de la consultoría será mayor. Por ello, se sugiere que se hagan las actividades conforme a la estimación del trabajo *in-house*, el cual se propone según lo advertido por el especialista en implementación de SERVIR.

Por otro lado, no se plantea la realización de un pago por parte de los ciudadanos, puesto que la intervención se hace en el marco de uno de los pilares de la modernización de la gestión pública para la generación de valor público con la mejora en la entrega de servicios municipales.

Finalmente, el retorno de la inversión se ve reflejado a través de la mejora de la entrega de servicios públicos a los ciudadanos de los municipios que cumplen con las metas propuestas dentro del PI. Además, con la sostenibilidad que lo tiene que caracterizar, por el denominado *círculo virtuoso*, los resultados pueden superar las expectativas del proyecto propuesto.

CONCLUSIONES

El proyecto de innovación identificó el siguiente problema público: bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM. Esta realidad resultó evidente, ya que la entidad edil nombró su Comisión de Transito a la LSC el año 2015 y no se evidenció más avance en el proceso de tránsito a la fecha.

En ese sentido, se identificaron las siguientes causas para el problema público: i) injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del Servicio Civil; ii) carente efectividad de la normativa existente sobre la implementación del Servicio Civil; iii) priorización de temas económicos y políticos en la agenda pública. Estas causas se determinaron a partir de la información recabada mediante entrevistas semiestructuradas conforme se desarrolló el presente proyecto de innovación, así como también se vincularon claramente con el problema público.

Después de analizar las causas identificadas, se seleccionaron dos dimensiones para ser abordadas mediante la innovación: i) la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación del Servicio Civil; ii) la priorización de temas económicos y políticos en la agenda municipal. Estas impactaron de manera más significativa, debido a que influyeron de forma considerable en la resistencia para la implementación de la LSC. Así, se definió el desafío de innovación en el presente proyecto de la siguiente manera: ¿cómo se puede reducir la injerencia y obstrucción de agentes políticos sobre la implementación de la LSC y priorizar la misma frente a temas económicos y políticos en la agenda municipal de la MPM para impulsar la implementación de la LSC?

Considerando las causas seleccionadas y el desafío de innovación mencionado, el prototipo final de innovación se enfocó en la incorporación de la implementación del Servicio Civil como meta dentro del PI y el plan de comunicaciones internas para impulsar la implementación. Además, se advirtió que se está frente a un proyecto con enfoque STEAM, ya que las ideas no fueron

centradas en una sola disciplina, puesto que se involucraron la gestión de la economía, el ámbito jurídico y la comunicación interna.

Por otro lado, el proyecto desarrollado fue una innovación de distribución que es posible mediante el trabajo articulado entre entidades del gobierno nacional y el gobierno local, contando con dos elementos intangibles (el diseño y el seguimiento y monitoreo) y uno tangible (las guías de cumplimiento de metas).

Respecto a los componentes del prototipo, se concluyó lo siguiente:

- a) Diseño: deseable, factible y viable, puesto que se ajustó a la realidad de la municipalidad analizada y sirvió como base para iniciar el impulso de la LSC mediante el PI. La LSC se encontró dentro del marco conceptual del PI como medio idóneo para la mejora de la gestión municipal.
- b) Seguimiento y monitoreo: SERVIR contó con un grupo técnico para brindar capacitación y asistencia técnica a las entidades en el proceso de implementación de la LSC, siendo esta asistencia a solicitud de la entidad. Sin embargo, mediante la implementación de las metas, SERVIR tomó un protagonismo más activo en la implementación de la LSC en los gobiernos locales, haciendo un seguimiento de los avances de forma directa y pudiendo actuar mediante la asistencia técnica oportuna para superar la brecha en los avances y lograr cumplir las metas propuestas. De ese modo, se logró superar las etapas de la implementación de la LSC.
- c) Guías de cumplimiento de metas: se contó con la estructura específica acorde al marco conceptual del PI y, sobre ello, se advirtió que SERVIR tiene las directivas y herramientas necesarias para la implementación del proceso, además de estar a disposición de las entidades. Aparte, SERVIR contó con el personal y el área idónea para la generación de dichas guías. Sin perjuicio de ello, se propuso el contenido de estas en el Anexo 7.1 del presente trabajo.

Con relación a la deseabilidad del prototipo planteado, esta solución pretendió modificar el desinterés existente respecto a la implementación de la LSC,

impactando significativamente en la resistencia a la implementación de la LSC en los gobiernos locales. La designación de incentivos por la implementación de la LSC, conforme a los comentarios recabados de los actores participantes, se mostró deseable.

En cuanto a la factibilidad, la MPM, conforme a los datos recabados, contó con los profesionales para llevar a cabo el cumplimento de las metas propuestas en el prototipo. Sin embargo, considerando el elevado contenido técnico del proceso de implementación de la LSC en las entidades y la necesidad de reducir la resistencia a dicha implementación, un especialista de SERVIR expresó que es importante que se cuente, por lo menos de manera temporal, con la contratación de expertos y especialistas en los procesos requeridos para el tránsito a la LSC y en la comunicación para el desarrollo a fin de que exista transferencia de conocimientos al personal de la MPM.

Por otro lado, si bien usualmente resultó necesario que las metas propuestas para el PI se vinculen con un PP, existió una excepción a ello, la cual calzó dentro del prototipo planteado. Conforme a la normativa establecida en el marco del PI, SERVIR fue un aliado cercano y necesario en la implementación de la LSC como meta dentro del PI. Se tuvo en cuenta el apoyo internacional que reciben los países de la región para impulsar la mejora de la gestión pública con la entrega de servicios públicos de calidad. Asimismo, se validó el prototipo con los funcionarios de la MPM, por lo que, de implementarse la propuesta innovadora, se aseguró su sostenibilidad en el tiempo programado. En consecuencia, esta solución resultó ser factible.

Respecto a la viabilidad, el proyecto propuesto pudo ser cubierto con presupuesto de la MPM y el uso parcial de los incentivos entregados a dicha municipalidad por el cumplimiento de las metas. Asimismo, el retorno de la inversión se vio reflejado a través de la mejora de la entrega de servicios públicos a los ciudadanos de los municipios que cumplieron con las metas propuestas dentro del PI, por lo que se pudo concluir que los resultados superaron las expectativas del

prototipo propuesto, puesto que al generar valor público para los ciudadanos se justificó la inversión a realizar. En ese sentido, esta solución resultó ser viable.

Por último, para garantizar la consecución final del prototipo planteado en el presente proyecto de innovación, se advirtió que la publicación del Reglamento de Compensaciones en los gobiernos locales, por parte del MEF como vía normativa que respalde la implementación de la LSC en las entidades ediles, resultó ser necesaria y primordial. Empero, fue preciso señalar que el mapeo de puestos y procesos que se propuso realizar como meta dentro del PI en el prototipo final desarrollado en el presente trabajo pudo servir como fuente para la elaboración de dicho reglamento.



BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, B., & Morón, E. (2008). *Perú, hacia un presupuesto por resultados:* afianzando la transparencia y rendición de cuentas. Lima: CIUP.
- Aragón, F., & Casas, C. (2008). Local Governments' Capacity and Performance:

 Evidence from Peruvian Municipalities (No. 2008/06). CAF Working Paper.

 Caracas.

 Recuperado

 de

 https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/256/200806AragonyC

 asas.pdf?seguence=1&isAllowed=y
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). Reglamento General de la Ley N! 30057, Ley del Servicio Civil. Lima: Autor.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). Estudio de Gobiernos Locales 2016. Lima: Autor.
- Calle, M. (2019). Problemática en la implementación de la Ley de Servicio Civil en la Sociedad de Beneficencia de Piura, Año 2019 (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Piura, Perú). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43149
- Chávez, J., & Choquehuanca, M. (2019). Plan de incentivos y su incidencia en la calidad de gasto público de la Municipalidad Distrital de Soritor periodo 2015 2016. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú). Recuperado de http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/694028
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- Completa, E. (2016). Capacidad Estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. Bogotá: Análisis Político, N°87.
- De la Cruz, Y. (2019) Avances y limitaciones en el actual proceso de tránsito en el actual proceso de tránsito a la Ley Nº 30057 de 2013, del Servico Civil en los Institutos de Salud especializados de Lima, Perú 2014 2019 (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, Colombia). Recuperado de

- https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46170/TRABAJ O%20DE%20GRADO%20ADM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Delgado, C. (2016). La coordinación interinstitucional en la implementación de la Reforma del Servicio Civil: el proceso de tránsito, en el gobierno nacional, período 2014-2015 (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8196
- Díaz, S., Romero, R., & Salas, R. (2018). Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Barranco. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2068/Sandra_Tesis_ma estria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. (2019). Proyecto final de innovación. Guía de elaboración del trabajo investigación. Lima: PUCP.
- lacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú.* Lima: BID.
- Longo, F., & Ramió, C. (2008). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Barcelona: CIDOB.
- Llano, M. (2014a). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina:*Chile. Santiago de Chile: BID.
- Llano, M. (2014b). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina:*Brasil. Brasilia: BID.
- Máttar, J. (2018). Desafíos de un buen gobierno: La profesionalización de la función pública. México D. F.: Centro Tepoztlán.
- Martínez, J. (2016). *Gestión Pública y Servicio Civil*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Sociedad.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Aplicación de incentivos en el sector público*. Lima: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco Conceptual del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Pública*. Lima: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Consulta amigable*. Consulta: 08 de febrero de 2021. Recuperado de

- https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015 &ap=ActProy
- Oszlak, O. (2001). El Servicio Civil en América Latina y el Caribe: Situación y Retos Futuros. Washington D.C.: BID. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-servicio-civilen-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Situaci%C3%B3n-y-retosfuturos.pdf
- Real Academia Española. (s/f). Incentivo. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.ª ed.). Recuperado de https://dle.rae.es/incentivo
- Repetto, F. (2004). Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina. Washington D.C.: BID. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Capacidad-Estatal-Requisito-para-el-Mejoramiento-de-la-Pol%C3%ADtica-Social-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima: Autor.
- Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional de servicio civil en América Latina: Colombia. Bogotá: BID.
- Sú, C. (2015). La implementación de la Reforma del Servicio Civil en el Péru: avances, retos y agendas pendientes. Lima: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.
- SERVIR. (2021). Relación de entidades en tránsito al Régimen de la Ley del Servicio Civil. Consulta: 08 de febrero de 2021. Recuperado de https://www.servir.gob.pe/relacion-de-entidades-en-transito-al-regimen-de-la-ley-del-servicio-civil/
- Ugarte, M., & Matos, R. (2015). *Análisis de los stakeholders respecto a la reforma del servicio civil*. En XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10 al 13 de noviembre del 2015. Lima: Perú.
- Torres, V. (2018). La implementación de la Ley del Servicio Civil durante el periodo 2013-2016: Un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de reforma en los ministerios del Estado peruano. Lima: PUCP. Recuperado de

http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/123927/Li bro%20V%c3%adctor%20Torres%20NUEVO.pdf?sequence=6&isAllowed= y



ANEXOS

Anexo 1: Descripción del espacio de la política: Tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema

1.1. Tema de interés: Bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM

a) Magnitud del tema de interés

De la observación realizada a la gestión de la MPM, se evidencia que la referida municipalidad en el marco de la modernización vinculada a la mejora del sistema administrado de gestión de recursos humanos, como pilar dispuesto en la PNMGP y lo establecido en la LSC, nombra en 2015 a la Comisión de Transito de la municipalidad a la LSC, cumpliendo con la primera etapa de la implementación, pero no se obtiene más avance en lo sucesivo.

b) ¿Quiénes son los afectados por el tema de interés?

Conforme a ello, teniendo en cuenta que la implementación de la LSC busca mediante la meritocracia la mejora de la entrega de los servicios del Estado, además de incrementar los ingresos de los servidores públicos, los afectados con la demora en el avance de la implementación de la LSC en la MPM son los ciudadanos de dicha provincia, quienes no cuentan con servidores públicos capacitados e idóneos para la mejor entrega de servicios públicos.

c) Historia detrás del tema de interés

Al respecto, es necesario tener en cuenta que en 2013 se aprueba la PNMGP, dentro de la cual se encuentra el enfoque meritocrático del Servicio Civil como uno de sus pilares centrales. Conforme a ello, la LSC es promulgada el 4 de julio de 2013 con el objeto de establecer un régimen único y exclusivo para los servidores del Estado. Posteriormente, el 13 de julio de 2014 se promulga, mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM y el Decreto Supremo N° 041-2014-PCM, el Reglamento General de la LSC y el Reglamento del Régimen Especial para gobiernos locales, respectivamente. En dicho marco normativo, se establece que la implementación de la LSC es de manera progresiva y por etapas con la utilización de herramientas que establezca SERVIR.

d) Responsables del tema de interés dentro del Estado

Considerando lo descrito, los responsables del tema de interés dentro del Estado son los siguientes:

- i. La MPM, como entidad dentro del tránsito para la implementación de la LSC.
- ii. SERVIR, como entre rector del SAGRH.
- iii. MEF, como entidad responsable de la asignación presupuestal y la emisión del Reglamento de Compensaciones de los gobiernos locales que se encuentra aún pendiente.

1.2. Identificación de la cadena de valor de las intervenciones asociadas al tema de interés

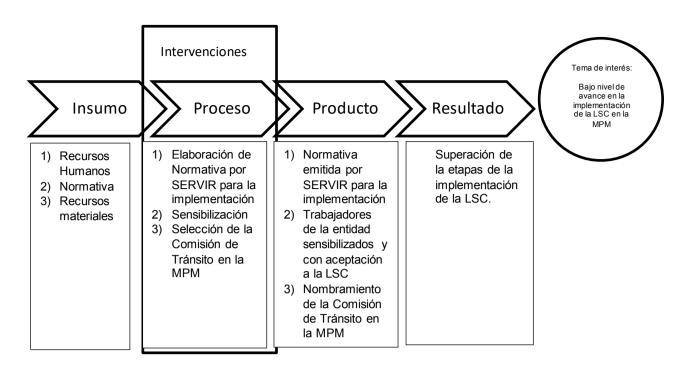
Siendo el tema de interés el bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM, se identifica como las principales intervenciones de políticas públicas vinculadas a dicho problema a las siguientes acciones: i) emisión de normativa por parte de SERVIR; ii) actividades de sensibilización a cargo de SERVIR; iii) creación de la Comisión de Tránsito en la MPM.

La primera intervención señalada tiene como productos diversos instrumentos normativos en búsqueda de establecer las directrices para la implementación de la LSC y la correcta gestión del SAGRH. En ese sentido, los principales productos son los siguientes:

- a) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, Lineamiento para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- b) Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.
- c) Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC, Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057, LSC.
- d) Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la Aplicación del Mapeo de Puestos de la Entidad.
- e) Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito.

Por otro lado, la segunda intervención se encuentra relacionada con las mediaciones realizadas por SERVIR en el marco de la necesaria sensibilización para la implementación de la LSC, en donde se llevan a cabo acciones de sensibilización y capacitación sobre todo para entidades del poder ejecutivo, organismos públicos descentralizados y organismos reguladores.

Finalmente, la tercera intervención respecto al problema de interés se vincula con el accionar de la MPM en el inicio de la primera etapa de la implementación de la LSC con la designación de los miembros conformantes de la Comisión de Tránsito mediante Resolución de Alcaldía N° 405-2015-A-MPM.



Se logra evidenciar que, pese a las intervenciones realizadas con la emisión de normas, las acciones de sensibilización y el nombramiento de la Comisión de Tránsito, en la MPM no se logra avanzar en el proceso de tránsito para la implementación de la LSC.

1.3. Ubicación del problema público en el marco del espacio de la política

Conforme a lo analizado, se decide que el proyecto de innovación en el presente trabajo se encuentre a nivel del tema de interés. Ello debido a que el referido tema no es atendido por ninguna de las intervenciones analizadas y el bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM afecta considerablemente con el avance de la modernización de la gestión pública, perjudicando a los ciudadanos de la provincia de Maynas que no cuentan con servidores públicos que contribuyan con una mejor entrega de servicios públicos.

Es preciso señalar que se selecciona este problema considerando que posee evidencia limitada y no se realizan estudios que profundicen en el mismo, por lo que no se cuenta con una solución propuesta en particular. Por esa razón, el presente problema es un buen punto de partida para emprender el proyecto de innovación.

Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Manaikud dal arablama	Pregunta 1: ¿en qué etapa de la implementación de la LSC se encuentra la	Determinar la etapa de implementación del LSC en la MPM.	Se estima que la MPM no superado las primeras etapas del proceso de implementación de la	Documentos oficiales de la MPM	Revisión documental
Magnitud del problema	MPM?	TENEA	LSC.	Funcionarios responsables de la MPM	Entrevista
Proceso de	Pregunta 2: ¿cómo se desarrolla el proceso de implementación de la	Describir el desarrollo planeado por etapa de la LSC.	El proceso de implementación de la LSC cuenta con cuatro	Documentos oficiales de SERVIR	Revisión documental
implementación de la LSC	LSC?		etapas establecidas, que se dividen en subactividades dentro de las mismas.	Funcionarios de SERVIR	Entrevista
Actores involucrados en el proceso de implementación de la	Pregunta 3: ¿quiénes son los actores que participan del proceso de implementación de la LSC en los gobiernos locales?	Determinar quiénes son los actores que participan del proceso de implementación de la LSC en los gobiernos locales y cuáles son sus interprese.	Los actores que participan del proceso de implementación de la LSC son los trabajadores de los gobiernos locales, los funcionarios de estos	Documentos oficiales de SERVIR	Entrevista
LSC		intereses.	y los funcionarios responsables del seguimiento en SERVIR.	Funcionarios de SERVIR	Entrevista
Características de la MPM	Pregunta 4: ¿cuáles son las características laborales y de gestión de la MPM?	Determinar las características laborales y de gestión de la MPM.	Algunas de las características son la gestión de recursos humanos compleja y la alta injerencia política vinculada a la gestión de la institución.	Trabajadores la MPM	Entrevista

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
				Funcionarios y autoridades de la MPM	Entrevista
Incentivos para la implementación de políticas	Pregunta 5: ¿existen incentivos que contribuyan con la implementación de la LSC?	Determinar la posibilidad de utilizar incentivos como herramientas de políticas públicas para la implementación de la LSC.	Existe un incentivo que puede ser aplicado para fomentar la implementación de la LSC en los gobiernos locales.	Documentos oficiales del MEF	Revisión documental

Fuente: Elaboración propia (2020).

Anexo 3: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué genera el bajo nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM?	Explicar las causas que genera el bajo nivel de avance en la implementación de la	nivel de avance en la implementación de la LSC en la MPM son las siguientes: i) resistencia	Documentos oficiales de la MPM	Revisión documental	
	LSC en la MPM.		Artículos académicos	Revisión de información	Rastreo de proceso (process tracing)
			Exfuncionario de la MPM	Entrevista	
		tránsito; iii) falta de presupuesto público.	Trabajador de la MPM	Entrevista	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Anexo 4: Herramientas de recojo de información para las causas del problema público

Anexo 4.1: Guía de entrevista semiestructurada (responsable)

Introducción

- 1. ¿Cómo te va en el trabajo?
- ¿Qué tipo de funciones realizas dentro de la MPM?
- 2. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo dentro de la MPM?
- ¿Qué es lo que más te incomoda o moleste trabajar allí?

Sección 1: Ingreso al centro de trabajo

- ¿En qué año ingresaste a laborar en la MPM?
- ¿Cuántas gestiones viste pasar por la MPM?

Sección 2: Formación académica

- 4. ¿Qué carrera estudiaste y en qué universidad?
- ¿Qué te hubiera gustado aprender que ahora es necesario para el trabajo?
- 5. ¿Has hecho alguna formación extra (curso, diplomado, maestría)?
- ¿Qué te motivó a hacer esa nueva formación?
- ¿Búsqueda de conocimiento, certificación o puntajes extra?

Sección 3: Trayectoria laboral

- 6. ¿En qué instituciones has trabajado antes?
- 7. ¿Qué es lo que te motivó a trabajar en el sector público?
- ¿Qué te motivó a trabajar en la MPM?
- 8. ¿Qué problemas encuentras dentro de la MPM durante tu trayectoria laboral?
- ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas que me has descrito?
- ¿Su impacto solo es a nivel institucional o su afectación es más amplia?
- De todos estos problemas mencionados, ¿cuál es el que necesita una intervención más próxima?

Sección 4: Servicio Civil

- ¿Cuándo comenzó la MPM a alistarse para la implementación del Servicio Civil?
- ¿Cuándo se formó el Comité de Transito al régimen del Servicio Civil?
- ¿Qué cargo ocupas en dicho comité?
- ¿Consideras que los trabajadores identifican la implementación del Servicio Civil como algo importante?
- ¿Consideras que existe información suficiente acerca de la implementación del Servicio Civil?

Sección 5: Plan de acción

- 10. ¿Consideras que se logrará implementar el régimen del Servicio Civil en el plazo establecido en la MPM?
- ¿Qué acciones consideras necesarias para cambiar esta situación?
- ¿Consideras que el cambio puede ser logrado a corto o a largo plazo?

Cierre
11. ¿Qué le gustaría agregar para terminar la entrevista?



Anexo 4.2: Guía de entrevista semiestructurada (trabajador)

Introducción

- 1. ¿Cómo te va en el trabajo?
- ¿Qué tipo de funciones realizas dentro de la MPM?
- 2. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo dentro de la MPM?
- ¿Qué es lo que más te incomoda o molesta de trabajar allí?

Sección 1: Ingreso al centro de trabajo

- 3. ¿En qué año ingresaste a laborar en la MPM?
- ¿Cuántas gestiones viste pasar por la MPM?

Sección 2: Formación académica

- 4. ¿Qué carrera estudiaste y en qué universidad?
- ¿Qué te hubiera gustado aprender que ahora es necesario para el trabajo?
- 5. ¿Has hecho alguna formación extra (curso, diplomado, maestría)?
- ¿Qué te motivó a hacer esa nueva formación?
- ¿Búsqueda de conocimiento, certificación o puntajes extra?

Sección 3: Trayectoria laboral

- 6. ¿En qué instituciones has trabajado antes?
- 7. ¿Qué es lo que te motivó a trabajar en el sector público?
- ¿Qué te motivó a trabajar en la MPM?
- 8. ¿Qué problemas encuentras dentro de la MPM durante tu trayectoria laboral?
- ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas que me has descrito?
- ¿Su impacto solo es a nivel institucional o su afectación es más amplia?
- De todos estos problemas mencionados, ¿cuál es el que necesita una intervención más próxima?

Sección 4: Servicio Civil

- 9. ¿Qué actividades hace la MPM para la implementación al Servicio Civil?
- ¿Consideras que los trabajadores identifican la implementación del Servicio Civil como algo importante?
- ¿Consideras que existe información suficiente acerca de la implementación del Servicio Civil?
- ¿Por qué consideras que este problema público llegó al nivel situacional actual?

Sección 5: Plan de acción

- 10. ¿Qué acciones consideras necesarias para cambiar esta situación?
- ¿Consideras que el cambio puede ser logrado a corto o a largo plazo?

Cierre

11. ¿Qué le gustaría agregar para terminar la entrevista?

Anexo 5: Aplicación de design thinking para la maduración del concepto de innovación

-	-
	SERVIR: organismo técnico especializado, adscrita a la PCM, que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado.
	MEF: ministerio conformante del poder ejecutivo que se encarga de planear,
	dirigir y controlar los asuntos relativos a la tributación, ejecución de políticas
Entidades	arancelarias y aduaneras, financiación, endeudamiento, presupuesto, tesorería,
	contabilidad y comercio, así como también armonizar la actividad económica
	nacional.
	MPM: gobierno provincial estudiado en el presente trabajo, que sirve como base
	para advertir las deficiencias en la implementación de la LSC.
	Relación MPM y SERVIR: experiencia negativa, la relación entre estas
	entidades en la implementación de la LSC es casi nula, por la no priorización
	de la LSC.
Mapa de	Relación MPM y MEF: relación relativamente eficiente, considerando el
experiencias	cumplimiento del PI.
	Relación MEF y SERVIR: relación positiva en cuanto a la articulación para la
	asignación de presupuesto para el cumplimiento de funciones del SERVIR.
	Si se utiliza la relación relativamente eficiente entre la MPM y el MEF por el
Y si	cumplimiento del PI para priorizar la implementación de la LSC.
	La inclusión de la implementación de la LSC en el PI representa una
	herramienta de incentivos presupuestarios para los gobiernos locales, con el fin
	de que estos lideren la implementación del Servicio Civil. La implementación de
	la LSC se vincula con la mejora de la calidad en los servicios públicos brindados
	por las municipalidades provinciales y distritales. Con ello, se propicia la
	generación de valor público.
Storytelling	Asimismo, la estrategia comunicacional permite generar una mejor percepción
	en la mente de los trabajadores sobre la reforma, sus beneficios y los
	mecanismos para el tránsito mediante la creación de experiencias, que vinculen
	positivamente a los trabajadores y la reforma laboral de la cual son objeto y
	beneficiarios. La implementación de la LSC se vincula con la mejora de la
	calidad en los servicios públicos brindados por las municipalidades provinciales
1	y distritales. Con ello, se propicia la generación de valor público.
Redefinición	Considerando lo desarrollado, se advierte que la propuesta innovadora debe
de la	versar sobre la inclusión de la LSC como meta en el PI, considerando dentro de
propuesta	dicha inclusión que la estrategia comunicacional permite generar una mejor
de valor	percepción en la mente de los trabajadores sobre la reforma.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Herramientas de recojo de información para el testeo del prototipo. Guía de entrevista semiestructurada para testeo del prototipo

Introducción

- 1. ¿Cómo te va en el trabajo?
- ¿Qué tipo de funciones realizas dentro de la entidad donde laboras?

Sección 2: Formación académica

- 2. ¿Qué carrera estudiaste y en qué universidad?
- ¿Qué te hubiera gustado aprender que ahora es necesario para el trabajo?
- 3. ¿Has hecho alguna formación extra (curso, diplomado, maestría)?
- ¿Qué te motivó a hacer esa nueva formación?
- 4. ¿Búsqueda de conocimiento, certificación o puntajes extra?

Sección 3: Trayectoria laboral

5. ¿En qué instituciones has trabajado antes?

Sección 4: Testeo del prototipo

- 6. ¿Considera que el prototipo planteado puede ser efectivo para lograr solucionar el problema público?
- 7. ¿Considera que el prototipo es factible?
- 8. ¿Considera que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?
- 9. ¿Qué podría mejorar o que añadiría en el prototipo presentado?
- 10. ¿Qué podría retirar en el prototipo presentado?

Cierre

11. ¿Qué le gustaría agregar para terminar la entrevista?

Anexo 7: Elementos adicionales para comprender el prototipo final de innovación

Anexo 7.1: Guía para el cumplimiento de las metas

1. Aspectos generales

1.1. Objetivo

La presente guía tiene por objeto establecer los procedimientos y actividades a ser realizadas por las municipalidades de todos los tipos. Ello para el correcto cumplimiento de la metas con el fin de implementar el tránsito a la reforma del Servicio Civil del PI.

1.2. Ámbito de aplicación

Es preciso indicar que el cumplimiento de las metas conformantes de la presente guía es para todos los tipos de municipalidad. Sin embargo, considerando las distintas realidades y contextos a nivel nacional, debe darse de forma gradual y tomando en cuenta la información recabada en el testeo del prototipo. Primero, se propone que se inicie por las municipalidades de tipo E, F y G, por ser las más dispersas a nivel nacional. Luego, las municipalidades de tipo C y D. Finalmente, para las municipalidades de jurisdicción distrital, que son las de tipo A y B.

1.3. Marco normativo

- a) Lev N° 30057, LSC.
- b) Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento de la LSC.
- c) Decreto Supremo N° 041-2014-PCM, que aprueba el Reglamento Especial para Gobiernos Locales.
- d) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, Lineamiento para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil, Ley N.° 30057. Directiva N.° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.
- e) Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC, Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057, LSC.
- f) Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la Aplicación del Mapeo de Puestos de la Entidad.
- g) Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la Elaboración del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Públicas en Proceso de Tránsito.

2. Desarrollo de actividades para cumplir la meta

2.1. Cuadro de actividades y nivel de cumplimiento

Año	Actividad	Valla	Medio de verificación	Instrumento	Fecha de cumplimiento	Puntaje
	Actividad 1: Conformación del Comité de Tránsito.	100%	Envío de Resolución de alcaldía que designa a los nimbos del Comité.	Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al 'régimen de la LSC	15 de marzo	10
Primer año	Actividad 2: Plan Comunicacional	 100%	Registro visual o documental de las subactividades realizadas en el marco del plan comunicaciones para el primer año-	Plan Comunicacional	28 de diciembre	20

Año	Actividad	Valla	Medio de verificación	Instrumento	Fecha de cumplimiento	Puntaje
Segundo año	Actividad 1: Análisis Situacional.	100%	acredite, el mapeo de puestos, procesos y el plan de mejora de la entidad edil.	Guía para el desarrollo de mapeo de puesto. Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas	15 de marzo	10
	Actividad 2: Plan Comunicacional	100%	Registro visual o documental de las subactividades realizadas en el marco del plan comunicaciones para el segundo año-	Plan Comunicacional	28 de diciembre	20

Año	Actividad	Valla	Medio de verificación	Instrumento	Fecha de cumplimiento	Puntaje
Tercer año	Actividad 1: Aplicación de mejoras.	100%	Envío de documentación que acredite, la determinación de la dotación, manual de perfiles de puestos y el cuadro de puestos de la entidad edil.	Guía para la determinación de dotación Guía metodología para el diseño de perfiles de puestos Guía metodológica para la elaboración del MPP Guía para el procedimiento de aprobación de cuadro de puestos	15 de marzo	10
	Actividad 2: Plan Comunicacional	100%	Registro visual o documental de las subactividades realizadas en el marco del plan comunicaciones para el tercer año-	Plan Comunicacional	28 de diciembre	20
		L	LEINE	BA,		

Año	Actividad	Valla	Medio de verificación	Instrumento	Fecha de cumplimiento	Puntaje
	Actividad 1: Concurso y contratación bajo la LSC.	100%	Envío de la información documental que acredite la convocatoria a los establecido en el Plan de implementación.	Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al 'régimen de la LSC	15 de marzo	10
Cuarto año	Actividad 2: Plan Comunicacional	– 100%	Registro visual o documental de las subactividades realizadas en el marco del plan comunicaciones para el primer año-	Plan Comunicacional	29 de mayo	20
MCMXVII						

3. Priorización de municipalidades

Nombre del grupo	Jurisdicción	Abreviatura	N°							
Primera etapa										
Municipalidades no consideradas ciudades principales, al menos 60% de población urbana	Distrital	Tipo E	378							
Municipalidades no consideradas ciudades principales, al menos 30% y menos de 60% de población urbana		Tipo F	509							
Municipalidades no consideradas ciudades principales, menos de 30% de población urbana	J TE	Tipo G	620							
	Segund	la etapa								
Municipalidades de Lima Metropolitana	Distrital	Tipo C	42							
Municipalidades de otras ciudades principales		Tipo D	129							
	Tercer	a etapa								
Municipalidades pertenecientes a ciudades principales	Provincial	Tipo A	74							
Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales		Tipo B	122							

Anexo 7.2: Plan de comunicaciones para la implementación de la LSC en la MPM

1. Contexto

En el marco de la implementación de la LSC en la MPM, se encuentran diversas resistencias que imposibilitan iniciar con el proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.

La LSC tiene la finalidad de contribuir a la mejora continua de la administración pública a través de la instauración de un nuevo régimen basado en la meritocracia de los servidores públicos.

Consta de 4 etapas:

- I. Inicio de incorporación al proceso de tránsito y preparación de la entidad
- o Conformación de la Comisión de Tránsito al régimen del Servicio Civil.
- Garantizar que los servidores conozcan los objetivos que se persiguen en el proceso de tránsito.
- o Conocimiento de la metodología e instrumentos del proceso de tránsito.
- Análisis situacional de la entidad
- Conocimiento de la situación actual de la entidad: puestos y procesos de la entidad.
- o Identificación de oportunidades de mejora (sobre puestos y procesos).
- III. Aplicación de mejoras
- Documentos de gestión actualizados y aprobados.
- Análisis y determinación de dotación.
- Perfiles de puestos definidos y valorizados.
- Elaboración del CPE.
- IV. Concursos bajo el nuevo régimen
- Convocatoria de concursos públicos.
- Implementación de procesos mejorados.

2. Problemática

La principal problemática en el contexto descrito recae en la injerencia de agentes políticos en el proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil. Se consideran los siguientes factores:

- La máxima autoridad municipal no tiene la intención de impulsar el inicio de la LSC, puesto que no le resulta pertinente o necesaria para sus intereses políticos de gestión e incluso le puede generar controversias con el sindicato de trabajadores, ya que en su mayoría se oponen a iniciar el proceso de implementación de la LSC.
- II. Esta injerencia política beneficia y negocia los puestos. Existen puestos de la entidad carentes de perfil y puestos adaptados a las características del postulante, sin considerar la idoneidad del mismo respecto a las actividades a desarrollar.
- III. En el estudio de los gobiernos locales elaborado por SERVIR, se encuentra escasa profesionalización de los servidores municipales y sobre todo un gran

- porcentaje de locadores de servicios y servidores contratados bajo el régimen CAS. Estos tipos de contratos generan una alta rotación de personal y no garantizan la estabilidad laboral, necesaria para la correcta gestión del conocimiento.
- IV. Ante esta situación, la entidad edil se encuentra vulnerable a fenómenos como la corrupción dentro de la gestión. Dentro de una estructura institucional grande y poco planificada, son más vulnerables a la voluntad e injerencia de grupos de poder que buscan direccionar y manipular los puestos y perfiles en la municipalidad.
- V. Los sindicatos de trabajadores, en su afán opositor a la LSC, hacen campañas de desinformación. Divulgan que la aplicación del nuevo modelo laboral conlleva a despidos masivos, lo que genera temor entre los servidores civiles a todos los niveles del Estado.
- VI. Falta de campaña de información desde SERVIR entre los servidores públicos municipales y la ciudadanía.

2.1. Mapa de actores

Descripción de cada actor involucrado frente a la problemática:

Actor	Posición inicial frente a la implementación de la LSC	Posición ideal frente a la implementación de la LSC	Medios o recursos de comunicación que utilizan
SERVIR	-No ha generado campañas de información sobre la LSC -Cuenta con disposición a brindar soporte para el proceso de tránsito a la LSC	Apoya de manera activa en los procesos de información e implementación de la LSC.	Correo electrónico
Alcalde municipal	- Considera que la LSC afecta sus intereses políticos Quiere evitar problemas con el sindicato. Prefiere mantener la estructura existente.	Conoce los beneficios de la implementación de la LSC. Lidera el proceso de tránsito a la LSC y motiva a los trabajadores a colaborar con ella.	Correo electrónico Asambleas municipales Reuniones
Líderes sindicales	- Se resisten a la implementación de la LSC Han generado desinformación sobre la LSC.	Eliminan la resistencia a la LSC y colaboran con su implementación.	Reuniones con el alcalde. Reuniones con los trabajadores.
Trabajadores municipales	Se oponen a la LSC por temor a despidos masivos. No tienen interés	Reconocen los costos y beneficios de la LSC y colaboran con el proceso de tránsito.	Correo electrónico Comunicados internos

	Carteles en las calles Perifoneo
--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

3. Objetivos

Objetivo general:

Implementar la LSC en la MPM.

Objetivo de comunicación:

Informar a los actores involucrados sobre la implementación de la LSC en la MPM y comprometerlos con el proceso de transición.

Objetivos específicos:

- Informar a los trabajadores municipales y líderes sindicales sobre el proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil desde las implicancias y beneficios.
- II. Generar identificación y compromiso de los líderes sindicales y trabajadores municipales con la implementación de la LSC.
- III. Sensibilizar a los ciudadanos de la provincia de Maynas acerca de la problemática para la demanda de mejores servicios.

4. Público objetivo

- Servidores municipales
- Líderes sindicales
- Asociados a los sindicatos
- Trabajadores municipales
- Ciudadanía en general

5. Resultados esperados

- a. El alcalde municipal de Maynas cuenta con una mejor disposición hacia la implementación del nuevo régimen del Servicio Civil.
- b. Los líderes sindicales son aliados en la implementación de la LSC.
- c. Los trabajadores de la MPM cuentan con información oficial sobre el proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil y mejoran su disposición para contribuir a su implementación.
- d. La ciudadanía conoce sobre la LSC, la respalda y demanda mejores servicios ciudadanos.

6. Estrategias

Cabe destacar que para la implementación de las estrategias resulta imprescindible el trabajo en alianza con los actores involucrados, principalmente, con las autoridades municipales, los líderes sindicales y el SERVIR.

a) Difusión de la información

En primer lugar, es necesaria la elaboración de un mensaje clave para alinear el plan de comunicaciones bajo un mismo discurso y se pueda trabajar con el público planteado de manera eficiente y clara. Esta es una línea transversal del plan, es decir, está presente durante todas las etapas la implementación del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil. Esta estrategia sirve, por un lado, para dar a conocer los costos y beneficios de implementación de la LSC en la MPM en busca de generar aceptación y compromiso con la propuesta. Por otro lado, sirve para dar a conocer a la ciudadanía los beneficios de la LSC con el fin de generar respaldo.

b) Sensibilización

Dicha estrategia está orientada a trabajar con los actores identificados con el fin de que reconozcan la implementación de la LSC como una oportunidad de mejora de la calidad de la administración pública y de los servicios para los ciudadanos. Asimismo, representa una oportunidad para generar mayor estabilidad laboral para los trabajadores y continuidad en el desarrollo de planes municipales a mediano y largo plazo.

c) Identificación y compromiso

Esta estrategia busca que los públicos (alcalde municipal, líderes sindicales y trabajadores municipales) adopten una actitud proactiva, comprometida y de colaboración a la implementación del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, es decir, que se identifiquen con la propuesta. Esto se logra teniendo como antecedente el conocimiento y dominio de la información sobre las implicancias del proceso (beneficios y costos). Una vez que el público sienta esta identificación con la propuesta, es posible generar un compromiso de colaboración con lo que requiere el proceso de tránsito.

7. Mensajes

Los mensajes deben estar diferenciados por cada tipo de público al que se dirige la comunicación. Cabe tener en cuenta que cada uno de estos puede ser ampliado o modificado de acuerdo con las circunstancias coyunturales y no buscan solucionar el problema público por sí solos, sino generar el ambiente idóneo para ello. A continuación, se presentan los mensajes por público:

a) Líderes sindicales

- "Mejor reconocimiento y beneficio de nuestro trabajo en la gestión municipal"
- "Respeto de nuestros derechos laborales con un mejor modelo de gestión"
- "Líderes de la transformación por una municipalidad modelo"

b) Trabajadores municipales

- "Juntos por la excelencia y modernización de la gestión municipal"
- "Mejores condiciones laborales para los servidores públicos"
- "Un mejor modelo de gestión municipal para brindar mejores servicios al ciudadano"
- "Mejores procesos para un mejor desempeño laboral"

c) Ciudadanía de Maynas

- "Todos y todas merecemos una municipalidad eficiente"
- "Yo apoyo la LSC por mejores servicios al ciudadano"

"¡LSC ya! Por más transparencia en la gestión municipal"

"Con la LSC combatimos la corrupción"

8. Actividades

De acuerdo con cada estrategia planteada, se diseñan actividades comunicacionales que contribuyen al logro de los objetivos planteados en el presente plan de comunicaciones.

- a) Reunión entre SERVIR y el alcalde municipal
- b) Mesa de trabajo entre el alcalde municipal y líderes sindicales
- c) Capacitación en habilidades blandas y liderazgo
- d) Video de la Comisión de Tránsito para los trabajadores municipales
- e) Determinación de una línea gráfica comunicacional
- f) Infografías informativas
- g) Presentación de la Comisión de Tránsito
- h) Mesas de trabajo por área
- i) Boletín interno trimestral
- j) Comunicados internos
- k) Video informativo a la ciudadanía
- I) Carteles en calles
- m) Entrevistas al alcalde en medios locales
- n) Redes sociales institucionales

9. Indicadores

Es importante monitorear el impacto que tienen las acciones comunicacionales a implementarse y el alcance de las acciones que se desarrollan para tener una idea del logro de los objetivos. En ese sentido, se han elaborado una serie de indicadores para la medición del éxito del plan comunicacional.

Respecto a los trabajadores municipales:

- Los trabajadores municipales conocen sobre la LSC y dominan la información correspondiente.
- Los trabajadores municipales se encuentran identificados con los objetivos de implementación de la LSC.
- Los trabajadores municipales colaboran con el proceso de tránsito de la LSC.

- El sindicato de trabajadores conoce de los beneficios y costos de la implementación de LSC.

Respecto a la ciudadanía:

- Los ciudadanos saben del proceso de implementación de la LSC en su municipalidad y conocen los beneficios.
- Los ciudadanos respaldan la LSC.
- Los ciudadanos demandan servicios municipales más eficientes.

Cabe apuntar que es importante realizar un monitoreo de medio término y otro al finalizar el proceso.

