

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Lineamientos para el aprovechamiento del know how
denominado “Servidores que trascienden” de las personas
adulto mayor en el servicio civil

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de
Magíster en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Katherine Juliana Roca Ortiz

John Puelles Arias

Asesor:

Juan Carlos Rivero Isla

Lima, 2022

Resumen

El presente proyecto innovación busca ser una alternativa frente al inminente cambio demográfico por la que el país está destinado a pasar en relación al incremento del grupo poblacional de las personas adulto mayor (PAM) que trabajan en el sector público, ya que, no se cuenta con lineamientos para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayor, siendo necesario, no solo su regulación sino un mayor compromiso por parte de los actores involucrados, que abarca desde la entidad responsable del proyecto SERVIR hasta los operadores que son las Oficinas de Recursos Humanos de los distintos entes u organizaciones públicas.

El abordaje de políticas de las PAM, tiene como causas la débil capacidad de gestión por parte de la entidad a cargo de políticas laborales de las PAM, la desatención social sobre las capacidades de las PAM, así como la ausencia de lineamientos y estrategias en materia del “know how” de las PAM.

El proyecto de innovación denominado “*servidores públicos que trascienden*” plantea una capacitación a las PAM priorizadas por sus áreas usuarias, las PAM que hayan aprobado, estarán a cargo del mentoring que realizarán al personal nuevo que ingresará a la entidad por el periodo de prueba. Finalmente, con ello se busca no solo aprovechar el know how de las PAM adquirido a lo largo de sus años en la entidad, sino también reducir la curva de aprendizaje del personal nuevo.

Palabras clave:

Know how, adultos mayores, servidores públicos, mentoring

Agradecimientos

*Agradezco a Dios, a mis padres y familiares
quienes siempre me han apoyado.*

Katherine J. Roca Ortiz



*Agradezco a Dios, a mis padres, familiares y amigos quienes
me han apoyado en esta aventura.*

John Puelles Arias

*Agradecemos a nuestro asesor por su guía y conocimiento; y a los profesores que nos
enseñaron durante el desarrollo de la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas.*

Índice

Pág.

| | |
|---|------------|
| Resumen | ii |
| Agradecimientos..... | iii |
| Índice | iv |
| Lista de Tabla..... | vi |
| Lista de Figuras | vii |
| Introducción | 8 |
| CAPÍTULO I: Definición y descripción del problema en el sector público | 11 |
| 1.1 Redacción formal del problema público | 11 |
| 1.1.1. Descripción del tema de interés | 11 |
| 1.1.2. Cadena de valor del tema de interés..... | 17 |
| 1.1.3. Identificación y redacción formal del problema público..... | 18 |
| 1.2. Marco conceptual del problema público..... | 18 |
| 1.2.1. Persona adulta mayor: | 18 |
| 1.2.2. Reskilling y Upskilling..... | 18 |
| 1.2.3. Envejecimiento productivo | 19 |
| 1.2.4. Know How..... | 19 |
| 1.2.5. Mentoring | 19 |
| 1.2.6. Ventajas del Mentoring..... | 19 |
| 1.2.7. Mentor:..... | 20 |
| 1.2.8. Mentee | 20 |
| 1.2.9. Envejecimiento activo..... | 20 |
| 1.3. Arquitectura del problema..... | 20 |
| 1.3.1. Estado de la cuestión | 22 |
| 1.4. Marco normativo e institucional..... | 27 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 1.4.1. | Marco normativo nacional | 27 |
| 1.4.2. | Marco normativo internacional | 28 |
| 1.4.3. | Marco institucional | 28 |
| 1.4.4. | Políticas públicas generales | 31 |
| 1.4.5. | Políticas públicas específicas | 31 |
| CAPÍTULO II: Causas del problema..... | | 38 |
| 2. | Análisis de las Causas del problema..... | 38 |
| 2.1. | Marco Teórico Causal..... | 38 |
| CAPÍTULO III: Diseño del prototipo..... | | 46 |
| 3.1 | Definición del desafío de innovación..... | 46 |
| 3.1.1 | Reformular la oportunidad inicial..... | 46 |
| 3.1.2 | Definir el desafío de innovación..... | 47 |
| 3.2 | Generación y priorización de nuevas ideas..... | 47 |
| 3.2.1 | Identificación y descripción de experiencias..... | 47 |
| 3.2.2 | Generación y priorización de ideas..... | 53 |
| 3.3 | Conceptualización de nuevas ideas..... | 55 |
| 3.3.1 | Proceso de conceptualización de la nueva idea..... | 55 |
| 3.3.2 | Presentación del concepto final..... | 56 |
| 3.4 | Diseño del prototipo final | 57 |
| 3.4.1 | Diseñar y testear el prototipo..... | 57 |
| 3.4.2 | Presentación del prototipo..... | 57 |
| 3.4.2.1 | Mentoring de las personas adulto mayor..... | 59 |
| CAPÍTULO IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo.... | | 65 |
| 4.1 | Análisis de la deseabilidad..... | 65 |
| 4.2 | Análisis de la factibilidad..... | 67 |

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| 4.3 | Análisis de la viabilidad..... | 69 |
| Conclusiones | | 70 |
| | Bibliografía | 73 |
| | Anexos | 77 |
| | Anexo 1 – Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema..... | 77 |
| | Anexo 2 – Matriz de Consistencia del Diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público. | 78 |
| | Anexo 3 – Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema. | 79 |
| | Anexo 4 – Matriz de Consistencia del Diseño de investigación sobre las causas del problema publico | 80 |
| | Anexo 5 - Criterios de evaluación de ORH..... | 81 |

Lista de Tabla

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1. Estado de la cuestión referidos al aprovechamiento del know how de las PAM. | 22 |
| Tabla N° 2. Políticas públicas de países relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM | 24 |
| Tabla N° 3. Marco normativo nacional relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM..... | 27 |
| Tabla N° 4. Marco normativo internacional relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM | 28 |
| Tabla N° 5. Marco institucional relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM | 28 |
| Tabla N° 6. Políticas públicas generales relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM | 31 |
| Tabla N° 7. Política pública especifica relacionado a la optimización y mejora del rendimiento de las PAM..... | 31 |

| | |
|---|----|
| Tabla N° 8. Estado situacional de los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos | 32 |
| Tabla N° 9. Índice de jerarquización de las causas | 46 |
| Tabla N° 10. Descripción de la experiencia uno (01) | 48 |
| Tabla N° 11. Descripción de la experiencia tres (03) | 49 |
| Tabla N° 12. Descripción de la experiencia dos (02)..... | 52 |
| Tabla N° 13. Agrupación de ideas..... | 54 |
| Tabla N° 14. Priorización de Ideas..... | 55 |
| Tabla N° 15. Descripción del bosquejo del concepto | 55 |
| Tabla N° 16. Descripción del concepto | 56 |
| Tabla N° 17. Métodos de evaluación del aprendizaje | 63 |
| Tabla N° 18. Análisis de factibilidad | 68 |
| Tabla N° 19. Matriz de consistencia..... | 78 |
| Tabla N° 20. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema publico | 79 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura N° 1. Personas con 60 años a más a nivel global (1980 vs 2015)..... | 11 |
| Figura N° 2. Distribución de la población al 2050..... | 12 |
| Figura N° 3. Servidores públicos por edad y sexo, 2004 y 2018 (porcentaje) | 15 |
| Figura N° 4. Proyección de Servidores públicos 2035 y 2050..... | 16 |
| Figura N° 5. Procesos del SAGRH..... | 17 |
| Figura N° 6. Mapa de actores | 22 |
| Figura N° 7. Responsable del prototipo y resultado esperado..... | 59 |
| Figura N° 8. Etapa de Planificación..... | 61 |
| Figura N° 9. Etapa de Implementación | 63 |
| Figura N° 10. Etapa de seguimiento y presentación de resultados | 64 |
| Figura N° 11. Presentación del prototipo Final..... | 65 |
| Figura N° 12. Cadena de Valor del tema de interés | 77 |
| Figura N° 13. Diagrama de espina de pescado..... | 80 |

Introducción

El Perú está empezando a registrar una tendencia considerable de personas longevas y que para el año 2050 representará el 24.9% de la población total, sin embargo, el Estado Peruano poco o nada se ha desarrollado para enfrentar esta inminente realidad, siendo una necesidad imperiosa mejorar la calidad de su vida laboral.

El proyecto innovación ha planteado la siguiente pregunta causal: ¿Cuáles son las causas de las incipientes normas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el servicio civil en el año 2019?, y el siguiente objetivo: Conocer las causas que generan las incipientes normas institucionales para el aprovechamiento del “know how” de las personas adultas mayores (PAM) en el servicio civil en el año 2019.

Para dar solución a esta pregunta causal se ha planteado la siguiente hipótesis: Las causas que generan las incipientes normas institucionales para optimizar el rendimiento de las personas adultas mayores son: la débil capacidad de gestión por parte de la entidad a cargo de políticas laborales de las PAM, Desatención social sobre las capacidades de las PAM y la ausencia de lineamientos y estrategias en materia del “know how” de las PAM.

La dimensión de la arquitectura del problema público se ha desarrollado en tres (03) componentes: la magnitud del problema en el sector público, la formación de las capacidades de las personas adultos mayores en el Servicio Civil y actores interesados en el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el servicio civil. Asimismo, se cuenta con las siguientes preguntas: pregunta 1: ¿ Cuántas son las personas adultos mayores que forman parte del sistema del servicio civil al año 2019?, pregunta 2: ¿ Cómo se desarrolla el proceso de capacitación de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019?, y pregunta 3: ¿ Cuáles son los intereses de los actores que influyen en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil en el año 2019?, seguido de los siguientes objetivos: Objetivo 1, Identificar la cantidad de personas adulto mayor en el Servicio Civil al año 2019, el objetivo 2 es Identificar los documentos gestión y como se desarrolla en el año 2019 la capacitación de los adultos mayores en el Servicio Civil y por ultimo Identificar quienes son y cuáles son sus intereses en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil en el año 2019; las soluciones que se han planteado a la arquitectura del problema son: En el servicio civil, se cuenta con un alto porcentaje de personas adulto

mayor en el Servicio Civil al año 2019; Existe discriminación hacia las PAM, que dificulta el aprovechamiento de sus capacidades y habilidades, y por último los actores que participan en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el servicio civil son: Autoridad del Servicio Civil (SERVIR) y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP).

El proyecto de innovación se ha desarrollado a través del uso de documentos oficiales de SERVIR y el MIMP, así como el uso de la base de datos del AIRHSP proporcionado por el Ministerio de Economía y Finanzas, también se realizó entrevistas a las personas adultos mayores, a los especialistas y directores de las entidades antes mencionadas a fin de poder identificar información relevante para el proyecto de innovación.

A partir de las entrevistas y de la revisión bibliográfica se ha identificado cinco (05) causas relacionadas estrictamente al presente proyecto innovación los cuales son: causa 1. Débil capacidad de gestión de las entidades públicas a cargo de las políticas laborales de las PAM, causa 2. Desatención social sobre las capacidades de las PAM, causa 3. Ausencia de lineamientos y estrategias para el aprovechamiento del know how de las PAM, causa 4. Falta de interés político contraria a los intereses de las personas mayores y la causa 5. Dispersa representatividad de las PAM, con las causas precedentes se pudo definir el problema público a nivel de tema de interés: “Inciipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019”

Como resultado de las causas se ha realizado una evaluación tomando en consideración tres criterios dimensión, posibilidades de la organización y el control de la organización, siendo la causa “Ausencia de lineamientos y estrategias para el aprovechamiento del know how de las PAM” con mayor puntaje debido a que cumple en su totalidad los tres criterios, gracias a ello se logró reformular el problema: “Las personas adultos mayores del sistema del servicio civil, requieren de condiciones para el aprovechamiento de su know how, porque actualmente se cuenta con incipientes normativas institucionales”, a partir de ello se ha logrado definir el desafío innovación “¿Cómo podemos mejorar las condiciones institucionales para el aprovechamiento de su know how de las personas adulto mayor en el servicio civil?”.

El presente proyecto de innovación, centrado en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el servicio civil, a través de capacitaciones que tendrán acceso en un primer momento las PAM y que luego de ello, podrán transmitir sus

conocimientos a través del mentoring al personal nuevo que ingrese a la entidad pública de las PAM a través del concepto de innovación: “Lineamientos para el aprovechamiento del know how de las personas adulto mayor en el servicio civil”.

El desarrollo de los prototipos se desarrolló con el agrupamiento de las ideas, siendo las ideas preventivas las de mayor puntuación, con ayuda de las entrevistas realizadas a los servidores de SERVIR, expertos académicos en el área de recursos humanos y del adulto mayor se pudo evaluar la deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y la disrupción de las ideas a fin de poder determinar los lineamientos que pudieran ser tomadas en cuenta por SERVIR para su diseño e implementación, el prototipo desarrollado es:

- Prototipo - Transferencia del “know how” de las personas adulto mayor a través del mentoring: está dirigido a las PAM quienes previamente son elegidos por el área usuaria, seleccionados por la Oficina de Recursos Humanos, quienes realizan una capacitación, el cual, culminada su realización y evaluación, pasarán a estar a cargo del mentoring del nuevo personal de la entidad.

Por último, el proyecto innovación consta de cuatro (04) capítulos: Capítulo 1, Definición y descripción del problema en el sector público, Capítulo 2, Causas del problema, Capítulo 3, Diseño del prototipo y Capítulo 4, el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo de innovación.

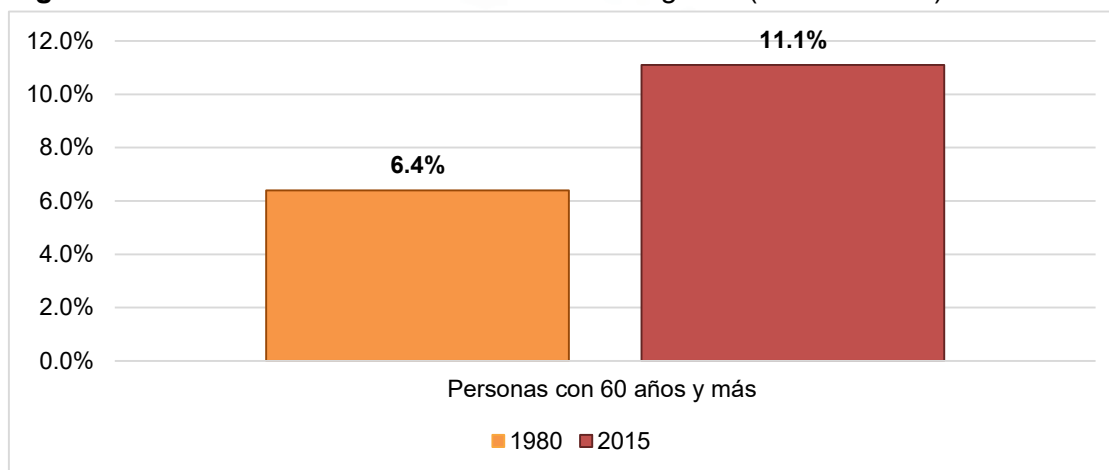
CAPÍTULO I: Definición y descripción del problema en el sector público

1.1 Redacción formal del problema público

1.1.1. Descripción del tema de interés

Se estima que entre 1980 y 2015 la población mundial de personas de 60 años a más aumentó del 6,4% al 11,1%. Asimismo, para el 2050 se proyecta un incremento al 25,4%, como consecuencia de la mejora de calidad de vida de las mujeres, generando una proyección del 55%, tanto para el 2030 como al 2050. (CEPAL,2018, pp.24)

Figura N° 1. Personas con 60 años a más a nivel global (1980 vs 2015)



Fuente: CEPAL (2018)

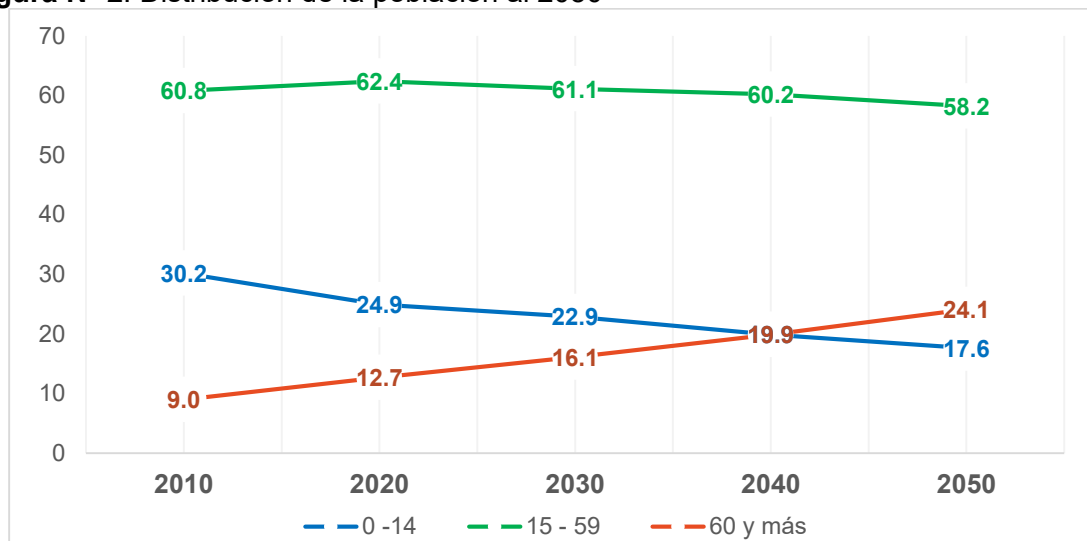
Blouin, C. (Coord.). (2018), sostiene que el Perú, no es ajeno a esta proyección, pues se registra un aumento de la esperanza de vida de las personas adultas mayores, ya que, en la actualidad son alrededor de 3'345,552 de personas adultas mayores (PAM), teniendo una equivalencia del 10,4% de la población total y según proyecciones demográficas empleadas por Francisco Mamani (2018), para el 2020 se espera que dicha cantidad ascienda a 3'593,054, siendo al 2050 un total de 8,7 millones PAM.

Según el INEI, la estructura de la población evidencia una disminución de menores de 15 años e incremento de 60 años a más, pues en el 2010 la composición por cada 100 personas, 30 personas son menores de 15 años y había solo 9 personas mayores de 60 años a más; sin embargo, en el año 2020, las personas menores de 15 años de edad representarán el 24,9% de la población peruana en total y las personas adultas mayores serán del 12,7%.

Esta tendencia se sigue proyectando durante los siguientes años hasta el 2050 (24.1%) (INEI, 2019)

A continuación, se presenta la siguiente grafica que muestra esta tendencia en el país:

Figura N° 2. Distribución de la población al 2050



Fuente: INEI (2019)

Ahora bien, los PAM pertenecen a una población vulnerable en nuestro país, acentuadas en su mayoría por los distintos problemas en el sistema pensionario, salud, escasa participación en el mercado laboral y en la sociedad (PNMPAM,2021).

No obstante, la realidad es que, en un plazo no tan lejano, nuestra sociedad va a pasar por cambios en su población, incrementándose este grupo etario y no estamos en condiciones para afrontar esta situación institucionalmente; por ente, es importante implementar medidas que ayuden a toda esta población disfrutar su vejez sin temor a ser rechazados, ejerciendo sus derechos, buscando incrementar su calidad de vida y solidez en su autonomía (PNMPAM,2021).

Siendo, la sociedad en conjunto, sectores público y privado los que tienen la responsabilidad de brindar una vejez digna para todos, enfocándose en establecer lineamientos en pro del envejecimiento saludable y productivo en todos los factores (PNMPAM,2021).

El Estado debe reaccionar mediante una visión multisectorial para generar medidas oportunas y conforme a la realidad de las PAM en pro de un desarrollo inclusivo, que garantice los derechos de los ciudadanos durante su ciclo de vida enfrentando la discriminación por motivos de edad sustentada en falsos estereotipos, que promueven la

distinción o muchas veces exclusión de los mismos, relacionándolos con estigmas de enfermedad, improductividad e incapacidad frente a los cambios; generando un efecto de equidad de condiciones de los derechos, pues las anulan o limitan (PNMPAM,2021).

Frente a ello, la Organización Mundial de la Salud (OMS), dispone intervenir mediante “El Envejecimiento Activo”, que busca reconocer la experiencia y sus derechos de los PAM, apoyando y fomentado sus capacidades y habilidades como un adulto mayor activo que contribuya a su familia y a la sociedad (PNMPAM,2021).

Es por ello, importante reconocer la diversidad de particularidades de este grupo de personas y adaptar servicios para responder a sus necesidades, brindándoles una ancianidad digna, activa y sana, pues permite el goce efectivo de los derechos de las PAM, por medio del análisis de características, condiciones específicas y vulnerabilidades a los que se enfrentan para diseñar e implementar las medidas que fomenten su intervención activa en la comunidad y potenciar su mejora como un agente productivo (PNMPAM,2021).

Asimismo, ser el puente en la relación de diferentes generaciones, pues tienen experiencia, conocimientos y modelos culturales similares y diferenciados, para la colaboración entre ambos. Se puede fortalecer los lazos y dejar los falsos estereotipos relacionados con la edad (PNMPAM,2021).

En el Perú, se considera a la edad de los 60 años el comienzo de la etapa del adulto mayor; a partir de ello, tendrá cambios en su dimensión fisiológica y capacidades en general, estos cambios varían de acuerdo con la persona y lo expuesta que se encuentre en hábitos y costumbres tanto positivos como negativas de su vida (PNMPAM,2021).

En esa misma línea, las proyecciones del envejecimiento poblacional que se viene dando en el mundo, genera una mirada preocupante respecto al envejecimiento de la fuerza laboral, ya que, esto aún no ha sido atendido, de manera tal, que trae consigo una cadena de implicancias y desafíos en la gestión de recursos humanos en las entidades, pues, los PAM, en el mercado laboral, suelen ser discriminados por motivos de edad (Figuroa-González et al., 2012).

Cierto es que los PAM son una fuerza laboral más adulta, son personas con mayor conocimiento y experiencia, pero se encuentran estereotipados como personas que son desactualizadas, renuentes al cambio y con menor capacidad que el resto; sin embargo, estos estereotipos son eliminados por diferentes investigaciones que sustentan que el envejecimiento es un proceso heterogéneo e individual (Figuroa-González et al., 2012).

Resulta necesario entonces, crear estrategias para hacer frente y prever las derivaciones que implica este fenómeno, establecer normativa que la gestión de recursos humanos pueda utilizar con el propósito de revalorizar al PAM, así como, sancionar cualquier acto de discriminación que pueda surgir al respecto (Figuroa-González et al., 2012).

La gestión de recursos humanos, deberá determinar las limitaciones e identificar las motivaciones de este grupo etario para evidenciar el riesgo en su rendimiento y poder brindar soluciones que disminuyan los mismo, apoyados en la tecnología o editar su manera de trabajo, involucra entonces estrategias o mecanismos de motivación que promueva el interés de los PAM hasta su cese, que evidencien su progreso y participación laboral, incentivar la vida sana, planes de formación, desarrollo y promoción (Figuroa-González et al., 2012).

Sin embargo, las entidades no han visto la magnitud de este problema, por lo que, no se sienten incentivadas a pensar en el trabajo de los PAM, extender la vida laboral o su participación en la vida laboral (Figuroa-González et al., 2012).

No obstante, algunas empresas son conscientes de su realidad y pueden visibilizar que los PAM, son valiosos pues no solo de fuerza física se trata, sino también de otras características desarrolladas como es el conocimiento, compromiso, la responsabilidad y tenacidad para asumir retos; características que los jóvenes aún no poseen pues le falta “experiencia”, las mismas que ya no serán encontradas en las empresas porque se irán al momento en que la persona cese (Figuroa-González et al., 2012).

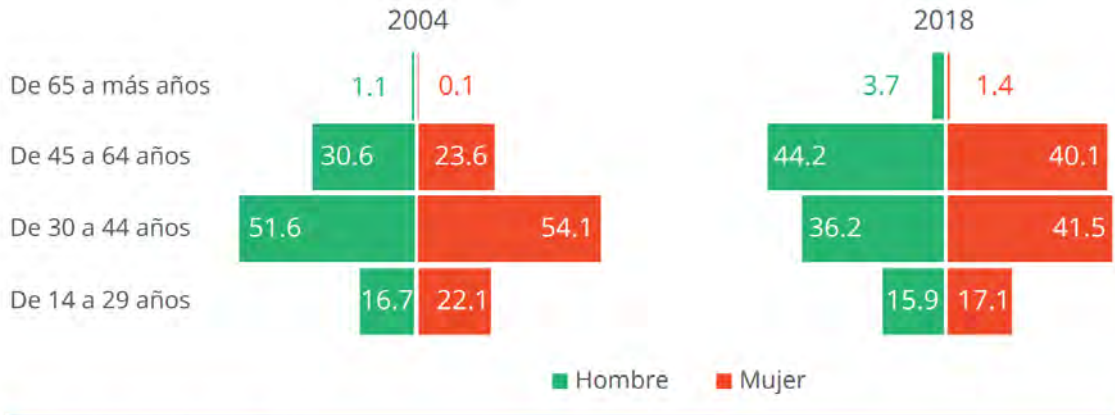
Los efectos de este cambio demográfico inciden a todo nivel, social y organizacionalmente, siendo necesaria la preparación de ambas para enfrentarlas adecuadamente, es recomendable invertir en prevención, que, en estrategias de reacción imprevistas y mal aplicadas, por el afán de “apagar el incendio”, generando costos al Estado y sociedad (Figuroa-González et al., 2012).

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil¹, en el año 2020 presento un informe sobre la Mujer en el Servicio Civil Peruano 2020, realizándose una evaluación de la composición y distribución de los servidores públicos en el Perú, para este proyecto podemos resaltar la evolución por grupos etarios de los servidores públicos entre el año

¹ Información extraída de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062754/Informe_La_Mujer_en_el_Servicio_Civil_Peruano_2020.pdf, consultado el 10.05.20

2004 y 2018, en donde en las edades de 45 a 64 años representa el 42.23% (602,520.65 servidores públicos) del total de servidores, y que en 10 años en promedio estarán contemplados en el grupo etario de 65 años a más, asimismo, de acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas, se tiene una creciente tasa de variación de 180% (de 5,704 a 10,285) de personas mayores de 65 años bajo la modalidad CAS.

Figura N° 3. Servidores públicos por edad y sexo, 2004 y 2018 (porcentaje)



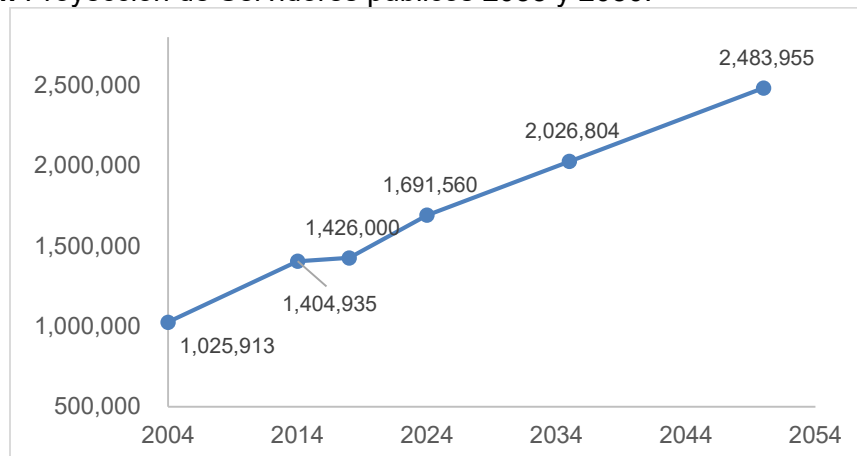
Fuente: INEI, ENAHO 2004 y 2018
Elaboración: SERVIR - GPGSC

Del mismo modo, se realiza la proyección de servidores públicos tomando como base las series de servidores públicos desde el año 2004 al 2018 estimándose una creciente tasa de servidores al 2035 (2,026,803.86 servidores que equivale el 198%) y al 2050 (2,483,954.52 servidores que equivale al 242%).

Así también, de los gráficos se puede advertir que en lo que concierne al sector público, se evidencia una particularidad y es que no existe un “recambio generacional”, existe una permanencia en el Servicio Civil, no hay ingreso de nuevo personal, ya que, los que entraron en su momento a la fecha continúan trabajando y son los que seguirán trabajando hasta su límite de edad.

Sin perjuicio de ello, con estas evidencias se requiere que la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como ente rector, pueda establecer medidas a fin de salvaguardar el conocimiento experto o especialización para afrontar este desafío urgente de la administración pública, que podría poner en peligro la prolongación de las políticas públicas y la generación de valor público.

Figura N° 4. Proyección de Servidores públicos 2035 y 2050.



Fuente: Elaboración propia en base a la serie de datos proporcionado por SERVIR (2020)

En respuesta a ello, existe el denominado “envejecimiento activo y envejecimiento productivo”, debido a su fin provisorio en relación a los efectos de la “vejez”; siendo el envejecimiento activo el que tiene relación directa con el tema de estudio, pues refiere diferentes actividades de aprendizaje por medio de la capacitación continua para fomentar sus capacidades que se sientan activos, saludables y participativos (Figuroa-González et al., 2012).

Entonces, las actividades referidas anteriormente, permiten generar beneficios tanto a las instituciones como a los PAM, pues los ayudan a superar sus limitaciones y mejorar sus capacidades; siendo necesario la organización de los recursos humanos, identificar por medio de herramientas las áreas que pueden ser más dañados y los trabajadores de las mismas, y en base a ello proponer soluciones (Figuroa-González et al., 2012).

En ese sentido, el fenómeno de envejecimiento de las personas es un proceso imposible de detener, el mismo que se dará a nivel global y en donde el Perú no es ajeno; por lo que, este proyecto presenta como una medida preventiva la implementación de normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adulto mayor en el servicio civil, vista como una herramienta para la gestión pública, que permitan al Estado cumplir con su rol de velar por las PAM, mediante la realización de la persona. Siendo así, se propone que, a través de una mejor regulación con perspectiva gerontológica, considerando las habilidades y la especialización de esta población, dándole forma institucional a este hecho que sucederá en un mediano y largo plazo, atendiendo a ese stock de personas que serán mayores de 60 años, que aún pueden trabajar y aportar en la generación de valor público.

1.1.2. Cadena de valor del tema de interés

La cadena de valor se ha planteado de acuerdo al Mapa de procesos de la Autoridad de Servicio Civil (SERVIR), en el cual describimos los siguientes atributos:

Como insumos se ha identificado aquellos recursos que son importantes para la realización de las actividades y/o proceso (recursos económicos, físicos o materiales, humanos, financieros, tecnológicos, legales).

El alcance definido del Sistema Administrativo de Gestión de Recurso Humanos (SAGRHR)², forma siete (07) subsistemas y en nuestro caso serían los procesos que tiene a su cargo SERVIR, que a continuación se presenta:

Figura N° 5. Procesos del SAGRHR



Fuente: Tomada de SERVIR, S.F., extraído de: <http://bit.ly/2Uvfn8O> el 10 de julio del 2020.

De la figura anterior se tiene siete (07) subsistemas los cuales son: Subsistema 1. Planificación de políticas de recursos humanos, Subsistema 2. Organización del trabajo y su distribución, Subsistema 3. Gestión del empleo, Subsistema 4. Gestión del rendimiento, Subsistema 5. Gestión de la compensación, Subsistema 6. Gestión de desarrollo y capacitación, Subsistema 7. Gestión de las relaciones humanas y sociales.

De los cuales el Subsistema y/o Subproceso que enmarca a nuestro proyecto de innovación sería la: Gestión del rendimiento y la Gestión de desarrollo y capacitación, puesto que se encuentra dentro de su alcance y condiciones establecidas de estos dos (02) subsistemas.

² Aprobado con el Decreto Legislativo N°1023 y de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°238-2014-SERVIR-PE

Como producto se ha identificado: Adulto mayor capacitado y como resultados o impactos, aprovechamiento de “know how” de las personas adulto mayor (Ver Anexo N° 1).

La incipientes normativas institucionales en el Servicio Civil, se ha convertido en un problema de ámbito laboral, económico y social, más aún cuando estamos a puertas de un incremento etario en aquellas personas mayores de 65 años, el problema identificado cuenta con información limitada a nivel nacional, y al tener un espectro amplio de soluciones, ello hace que nuestro problema tenga una particularidad el cual sea motivo de iniciar con este proyecto de innovación que permita contar con lineamientos para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil.

1.1.3. Identificación y redacción formal del problema público

En ese sentido, el proyecto de innovación que se plantea como problema a nivel de tema de interés: **“Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019”³**, para ello en el siguiente punto se definirán los conceptos del problema publico identificado.

1.2. Marco conceptual del problema público

1.2.1. Persona adulta mayor:

La Ley de la Persona Adulta Mayor, bajo su artículo dos, pone bajo su amparo a todas las personas mayores de 60 años. Asimismo, de acuerdo con el glosario de términos de la referida Ley, procedemos a desarrollar algunos conceptos, necesarios para el entendimiento de lo plasmado en el presente proyecto (Ley N° 30490, 2016).

1.2.2. Reskilling y Upskilling

Ambos términos tienen mucho en común, sin embargo, reskilling se define como el proceso de aprendizaje de nuevas habilidades y conocimientos para que una persona realice un trabajo distinto; en cambio, el upskilling es la incorporación de nuevas capacidades que proporciona a las personas hacer distinto su trabajo, no

³ De acuerdo con la Guía de elaboración del trabajo de investigación establece que la estructura del problema deberá estar compuesto por cinco elementos y que para nuestro caso estaría de la siguiente manera: **Condición:** Incipientes normativas; **Fenómeno social negativo:** Aprovechamiento del know how; **Sujeto que desarrolla o entrega el producto:** personas adultas mayores; **Lugar:** servicio civil; **Lapso:** 2019.

obstante, pueden existir algunas variaciones adicionales como el reskilling para el cambio de trabajo. Future for Work Institute & EY. (2020).

1.2.3. Envejecimiento productivo

Es un proceso más amplio, ya que está referido a las actividades desarrolladas por las personas adulto mayor, concernientes a la elaboración de bienes o servicios, remunerados o no, dando prioridad al desarrollo de capacidades y habilidades, viendo la productividad no solo como la generación de valor económico, sino social, el sentido de importancia y pertenencia; que da como resultado efectos positivos tanto individuales como sociales (Figueroa-González et al., 2012).

1.2.4. Know How

El termino es referido al conocimiento como el activo no tangible de cualquier empresa o entidad que engloba tanto la parte estratégica como a la parte operativa y técnica, conocimientos que se extienden en toda a toda la organización y que son parte de la gestión y éxito (Castro et al., 2021).

1.2.5. Mentoring

Es un proceso estructurado realizado para la formación de las capacidades y potencial de los individuos que participan en él, con la finalidad de lograr distintos objetivos, que tenga que afrontar dentro de la organización (Pereda et al., 2021)

1.2.6. Ventajas del Mentoring

Las compañías implementan el mentoring como instrumento de desarrollo y transferencia de habilidades y experiencia; a su vez ayuda a construir relaciones intergeneracionales entre los profesionales de sus organizaciones. Otra ventaja que brinda es compartir conocimientos, comprender la cultura organizacional o mejorar la eficacia (Gadomska-Lila, 2020).

Asimismo, Rodríguez (2006) señala que dentro de las ventajas del mentoring se encuentran la orientación valiosa de primera fuente, resolución de dudas, apertura de nuevas puertas y ejemplos de comportamiento exitoso.

1.2.7. Mentor

De acuerdo a Soler (2005) es aquel individuo que cuenta con una variedad de cualidades, siendo la más resaltante su deseo de ayudar, seguido del compromiso, interés en ofrecer sus sapiencias y experiencia, sostener una credibilidad dentro de la compañía, así como una inteligencia interpersonal y una fuerte responsabilidad en el apoyo y formación de los individuos.

1.2.8. Mentee

De acuerdo a Soler (2005) define como aquel individuo de mente abierta ansioso por instruirse, comprometido, curioso, brillante, autocrítico, flexible, teniendo dos factores claves como la proactividad y su capacidad de comunicación.

1.2.9. Envejecimiento activo

Envejecimiento activo se refiere al medio por el cual se optimizan las oportunidades de bienestar de la persona adulta mayor en todas las facetas (personal y social), que permita su participación a todo nivel y contar con protección, seguridad; aumentando su esperanza y calidad de vida saludable en la vejez (Figueroa-González et al., 2012).

Este proceso está relacionado con la consideración del aumento de empleo de los PAM, retardando su salida del mercado laboral, planteando actividades de aprendizaje continuo para fomentar las capacidades y haciendo que el proceso de jubilación se retarde y se desenvuelva de manera gradual, “crear oportunidades de trabajo para las personas adultas mayores y de elevar su tasa de empleo a través de medidas de reinserción y de mantenimiento en el mercado de trabajo” (Figueroa-González et al., 2012).

1.3. Arquitectura del problema

Luego de haber definido el problema **“Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019”**, se realizó aplicación a las encuestas, entrevistas y revisión documental a fin de poder responder a dimensiones establecidas en nuestro proyecto de innovación:

- **La magnitud del problema en el servicio civil:** De acuerdo la Autoridad Nacional del Servicio Civil⁴, en el año 2020 publicó el informe sobre la Mujer en el Servicio Civil Peruano 2020, realizándose una evaluación de la composición y distribución de los servidores públicos en el Perú, para este proyecto podemos resaltar la evolución por grupos etarios de los servidores públicos entre el año 2004 y 2018, en donde en las edades de 45 a 64 años representa el 42.23% (602,520.65 servidores públicos) del total de servidores.

Por lo que, en los próximos 10 años en promedio estarán contemplados en el grupo etario de 65 años a más, asimismo, de acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas, se tiene una creciente tasa de variación de 180% (de 5,704 a 10,285) de personas mayores de 65 años bajo la modalidad CAS

- **Desarrollo de capacidades de las personas adultos mayores en el Servicio Civil:** Para conocer el proceso del desarrollo de capacidades se llevaron a cabo entrevistas a Especialistas de Recursos Humanos, PAM, en donde podemos indicar que el Plan de Desarrollo de Personas se elabora y es determinado por las áreas usuarias quienes son las que en su mayoría no toman en cuenta a las PAM para las capacitaciones toda vez que no resultan elegibles a las necesidades que requieren las áreas usuarias, por lo que existiría alguna discriminación y desinterés por parte en algunas entidades públicas.
- **Actores que influyen en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil:** Luego de buscar los documentos oficiales relacionados a las PAM en el sector público, se cuenta con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMPV) y a nivel internacional la Organización de los Estados Americanos
 - **Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR):** Es una entidad pública que tiene dependencia de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) el cual tiene como misión la Gestión de Recursos Humanos en el sector público del nuestro país, por lo que, es responsable también de la implementación de políticas públicas laborales en el sector público (SERVIR,2019).

⁴ Información extraída de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062754/Informe_La_Mujer_en_el_Servicio_Civil_Peruano_2020.pdf, consultado el 10.05.20

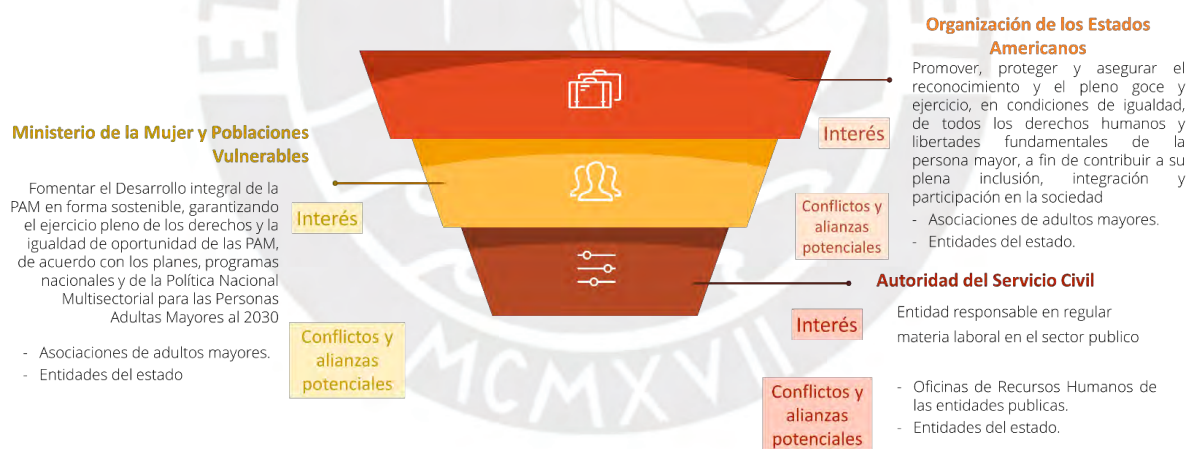
- **Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables:** Es una entidad pública quien tiene la rectoría en el desarrollo de políticas para poblaciones vulnerables, asimismo, de la promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores (MIMPV,2019).

Fomentar el Desarrollo integral de la PAM en forma sostenible, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y una equidad de oportunidad del PAM, de acuerdo con los planes, programas nacionales y de la Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030

- **Organización de los Estados Americanos:** Este Organismo internacional el 15 de junio del 2015 celebro la convención sobre “la protección de los derechos humanos de las personas mayores” (OEA,2019).

En el cual instituye la promoción, seguridad y afianzar su reconocimiento; y establecer su pleno goce y práctica, en igualdad de condiciones de todos los derechos y libertades primordiales del adulto mayor, con la finalidad de apoyar su total inserción e integración y colaboración en la comunidad. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Figura N° 6. Mapa de actores



Fuente: Elaboración propia

1.3.1. Estado de la cuestión

A continuación, se presenta las investigaciones relacionadas al tema de investigación:

Tabla N° 1. Estado de la cuestión referidos al aprovechamiento del know how de las PAM.

| N° | Autor (es) | Tema de Investigación | Objetivo General | Conclusiones |
|----|---|--|--|--|
| 1 | Figuroa M. Roció de los Ángeles; Gonzales | Envejecimiento de la Fuerza Laboral: Implicancias Sociales y | Establecer e identificar los diferentes efectos y causas que conlleva el envejecimiento de la fuerza | El envejecimiento afecta radicalmente el desarrollo de las naciones y comunidades en general; puede afectar cualquier estructura |

| N° | Autor (es) | Tema de Investigación | Objetivo General | Conclusiones |
|----|--|---|---|--|
| | Zapata, Felipe Sebastián y Wragg Fontova Santiago Alfonso (2012) | Empresariales (Figueroa et al.,2012) | laboral y sus implicancias que afectan en el medio social y empresarial, así mismo, se detalla los inconvenientes que pueda tener el adulto mayor como: la discriminación y sus relaciones laborales con diferentes generaciones en el ámbito profesional. Además, se define las ventajas de conllevar una vejez más activa, la cual apoyaría a acrecentar la economía del país (Figueroa et al.,2012). | desde la base hasta los niveles más altos de cualquier conglomerado u organismo empresarial, esto pone en peligro la capacidad y volumen de las empresas, teniendo como consecuencia cambios en la organización y la posible reducción de la fuerza laboral, por lo que se generará una gran demanda de personas para la ejecución de sus labores. Es de suma urgencia para la economía y la sociedad actual, que los adultos mayores mejoren su potencial antes de jubilarse. Por lo que, se debe incorporar soluciones a fin apoyar esa demanda e impulsar el máximo de sus habilidades de este grupo etario, que permitan disminuir la discriminación laboral de las adultos mayores, incorporación del concepto de envejecimiento activo – productivo, promover el mejoramiento de relaciones entre generaciones de empleados, que este sea un puente de conocimientos y aprendizajes cruzados (Figueroa et al.,2012). |
| 2 | Ardón, J. G. (2017) | “Ventajas y Desventajas de la Contratación de Adultos Mayores en Puestos de Atención al Cliente según el Criterio de un grupo de jefes y Supervisores que laboran en áreas de trabajo afines” (Ardon,2017). | Conocer la percepción sobre las ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de atención al cliente en la actualidad, según el criterio de un grupo de jefes y supervisores que laboran en áreas de trabajo afines. (Ardón, 2017) | Existe más ventajas que desventajas y que cuyos prejuicios están relacionados a la discriminación laboral quitándoles oportunidades de que puedan mejorar sus condiciones económicas. Dentro de las principales ventajas se debe a la experiencia, destrezas hacen que estas personas desempeñen mejor sus actividades ofreciendo un mejor servicio en la atención al cliente, seguido de la capacidad de afrontar y resolver problemas. Sin embargo, existe una desventaja, que está estrictamente relacionada a la brecha digital limitando sus capacidades |
| 6 | Esquivel Peña Hernán; Icart Devia Mónica y Sgorbini Carvajal Giovanna (2006) | “Reinserción y continuidad laboral del adulto mayor jubilado” (Esquivel,Icart,2006). | “Describir los factores socioeconómicos, culturales y psicosociales que motivan al adulto mayor jubilado a reinsertarse o continuar en el ámbito” laboral (Esquivel,Icart,2006). | Los adultos mayores que han alcanzado el fin de su vida laboral continúan con necesidad de continuar trabajando debido a que aún representan el sustento económico de sus familias y que en muchos casos los ingresos de jubilación que reciben son insuficientes. Más aun, la sociedad considera el envejecimiento como algo ajeno y malo estigmatizando, marginando y excluyendo a los adultos mayores más aun con los avances tecnológicos, provocando que se sientan inútiles y no |

| N° | Autor (es) | Tema de Investigación | Objetivo General | Conclusiones |
|----|------------|-----------------------|------------------|---|
| | | | | valorados socialmente. Por lo contrario, se debería tomar en consideración la experiencia y sabiduría donde muchos de ellos están en óptimas condiciones tanto intelectuales como psíquicas, los cuales deben ser asumidos por la sociedad en su conjunto (Esquivel, Icart,2006). |

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, se identificó a detalle las primordiales políticas relacionadas al aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores, detallados en la siguiente tabla:

Tabla N° 2. Políticas públicas de países relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM

| N° | País | Tipo de acción | ¿De qué se trata? | Población Objetivo |
|----|--------|--|--|---|
| 1 | México | Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) ⁵ | <p>Es una política pública, de carácter y ámbito enfocado al sector público y privado, que trabaja en conjunto con empleadores y entidades públicas de la división federal y estatal; las cuales, tienen como objetivo principal brindar oportunidades laborales remuneradas para un sector.</p> <p>El instituto cuenta con programas formativos como “Servicios Educativos” y “Capacitación para el Trabajo y Ocupación del Tiempo Libre”. El primer programa promueve los conocimientos, capacidades y habilidades a las personas mayores; también, impulsa los servicios de alfabetización, educación básica, entre otros.</p> <p>En el segundo programa se propicia capacitaciones a los adultos jubilados para que se reincorporen al ámbito laboral y puedan obtener una entrada económica, aprovechando su tiempo libre de forma valiosa, mediante el desarrollo de procesos y habilidades para crear productos o servicios de autoconsumo y mercadeo a pequeña escala.</p> | Adultos mayores, personas de 60 años y más. |
| 2 | Chile | Creación del Programa “Experiencia | Propicia la reinserción y contratación del adulto mayor y su aprendizaje dentro del medio empresarial, en su primera fase contempla 500 cupos disponibles en todo el país de Chile, cuyos beneficios: | Adultos sin empleo de 60 años o más. Para acreditar la condición de desempleado, la |

⁵ Información extraída de la página web: <https://www.gob.mx/inapam>, consultado el 07/11/20.

| N° | País | Tipo de acción | ¿De qué se trata? | Población Objetivo |
|----|---------------|---|---|--|
| | | Mayor 2020 ⁶ | <p>-Bonificación por Contratación: El organismo SENCE brindará los primeros 6 meses de inicio de contrato del empleado un bono de 60% equivalente al salario mínimo mensual, y un 20% del salario mínimo mensual de los siguientes 6 meses, según sea el salario mínimo efectivo. En el caso de que el valor del mínimo ingreso mensual sea variado, se generará una nueva modificación en base a los nuevos montos a los incentivos.</p> <p>- Bonificación por Capacitación: La capacitación de los trabajadores es opcional. Dicho de otra manera, la organización decide si desea o no capacitar a los nuevos empleados contratados. La organización obtendrá un bono de hasta \$400.000 (cuatrocientos mil pesos) por concepto de capacitación realizada a través de un OTEC o Relator Interno, por cada trabajador contratado y por una única vez.</p> | <p>persona no debe presentar cotizaciones previsionales en el mes anterior al mes de inicio del contrato. Si la persona está jubilada, puede presentar una liquidación de la pensión, o documento que acredite su condición de jubilada.</p> |
| 3 | Nueva Zelanda | Aprobación de varias políticas ⁷ | <p>Dentro de las principales medidas adoptadas por este país fueron: Flexibilidad laboral estabilidad y la eliminación de barreras discriminatorias.</p> <p>Que principalmente busca que aquellos trabajadores mayores de 64 años que desean aun mantener su empleo puedan seguir haciendo sin barreras.</p> <p>Del mismo modo, para el sector privado el estado realiza un estímulo para mantener personas trabajando, aunque no sea siempre en los mismos cargos pero que les permita un régimen más flexible, con ello les permitirá incrementar su fuerza laboral de adultos mayores de 60 años de 486 mil a 823 mil para el 2036.</p> <p>En paralelo el gobierno de Nueva Zelanda estableció políticas de retiro gradual, que contempla la disminución de responsabilidades progresivo a su retiro. Asimismo, durante las fases de retiro existen programas de formación de capacidades a fin de que puedan adquirir nuevas herramientas digitales.</p> <p>El informe de PWC de Nueva Zelanda establece tres acciones que una política de empleo para adultos mayores debería tener:</p> | <p>Trabajadores mayores de 60 años a más.</p> |

⁶ Recuperado de: <https://sence.gob.cl/empresas/experiencia-mayor>, consultado el 07/04/20.

⁷ Recuperado de: <https://www.pwc.co.nz/pdfs/pwc-golden-age-index-2016-nz.pdf>, consultado el 07/04/20.

| N° | País | Tipo de acción | ¿De qué se trata? | Población Objetivo |
|----|----------------|--|---|--|
| | | | <p>1. Fomentar la jubilación posterior. Esto podría lograrse mediante la reforma de las pensiones o creando otros incentivos financieros que alienten a los trabajadores a seguir trabajando.</p> <p>2. Mejora de la empleabilidad. A través de la formación de capacidades de manera progresiva de sus vidas, lo que podría mejorar las habilidades de los trabajadores de más edad y potencialmente reducir el desempleo de los trabajadores de más edad.</p> <p>3.Reducción de las barreras laborales para los trabajadores de más edad. La política pública podría poner énfasis en endurecer la regulación en torno a la discriminación en el mercado laboral contra los trabajadores de más edad.</p> | |
| 4 | Japón | Aprobación de varias políticas ⁸ | <p>Dentro de las principales medidas que tiene el Gobierno Japonés son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa Subsidiario de Apoyo a Empleados Mayores: Es una política de incentivo (Subsidios a proyectos o rebajas tributarias) que busca a que las compañías puedan crear nuevos puestos laborales para los adultos mayores de 60 años, con el cumplimiento de determinados requisitos. - Subsidio al emprendimiento de los mayores de 45: Consiste en el otorgamiento de subsidios para incentivar el emprendimiento a grupos de al menos tres trabajadores mayores de 45 años. - Creación de un centro para el aprovechamiento de los Recursos Humanos: Cuyo propósito es integrar las dos anteriores políticas y de ser el hub de información concerniente a nuevas oportunidades de empleo, trabajo, capacitación y salud. | Trabajadores sobre 60 años |
| 4 | Estados Unidos | Senior Community Service Employment Programme - SCSEP ⁹ | Es el programa más antiguo del país para ayudar a las personas desempleadas de bajos ingresos de más de 55 años a encontrar trabajo. SCSEP combina adultos mayores elegibles con tareas de capacitación de medio tiempo para organizaciones sin fines de lucro. | <ul style="list-style-type: none"> - 55 o mayor - Desempleados - Vivir con un ingreso familiar de no más del 125% del nivel |

⁸ Información extraída de la página web: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/adultos-mayores-japon-politica-integracion>, consultado el 07/04/20.

⁹ Información extraída de la página web: <https://www.ncoa.org/economic-security/matureworkers/scsep/>, consultado el 07/04/20.

| N° | País | Tipo de acción | ¿De qué se trata? | Población Objetivo |
|----|------|----------------|---|--------------------|
| | | | <p>SCSEP cuenta con financiamiento por parte del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos y es uno de los tres programas federales de desarrollo de la fuerza laboral que no se superpone con ningún otro programa similar. El programa sirve a casi todos los condados de la nación. NCOA administra 25 oficinas de SCSEP en Puerto Rico y EE.UU. El trabajo de NCOA en SCSEP está financiado en un 90% por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. Y el 10% está respaldado a través de dólares no federales equivalentes.</p> <p>Asimismo, busca incentivar a los adultos mayores a trabajar en áreas que no requieren mayor demanda física o intelectual, los cuales deben de trabajar 20 horas semanales.</p> | federal de pobreza |

Fuente: Elaboración propia, en base a información secundaria

1.4. Marco normativo e institucional

En base al marco normativo e institucional existente en el presente numeral se ha realizado una búsqueda de la misma resaltando aquellos dispositivos legales que tienen influencia en el tema de investigación, los cuales abarcan desde el ámbito nacional, internacional, institucional, políticas generales y por último políticas específicas.

1.4.1. Marco normativo nacional

Tabla N° 3. Marco normativo nacional relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM

| Problema identificado | Marco normativo nacional |
|---|--|
| <p>Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019.</p> | <p>Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulto Mayor</p> <p>El Estado por medio de esta Ley, busca a garantizar una vida más resuelta para las personas adultos mayores, por medio de su integración en la sociedad (Ley N° 30490, 2016).</p> <p>Asimismo, respecto al referido tema dispone brindar al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, la rectoría en mejora de esta población (Ley N° 30490, 2016).</p> <p>Reglamento de la Ley N° 30490, Ley de la Persona Adulta Mayor</p> <p>El referido Reglamento, garantiza el cumplimiento de la Ley N° 30490, teniendo como requisito fundamental en su artículo 1 la coordinación interinstitucional a todo nivel (D.S. N° 007, 2018).</p> |

| Problema identificado | Marco normativo nacional |
|-----------------------|--|
| | Asimismo, establece que, en coordinación con el Ministerio de Trabajo Ministerio de trabajo y Promoción del empleo, se dé la supervisión respecto la prohibición de toda discriminación en temas laborales, que procuren la mejora en la empleabilidad para este grupo etario (D.S. N° 007, 2018). |

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria

1.4.2. Marco normativo internacional

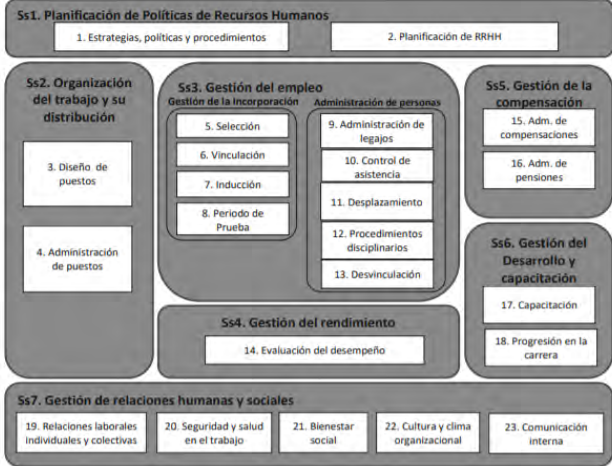
Tabla N° 4. Marco normativo internacional relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM

| Problema identificado | Marco normativo internacional |
|--|--|
| Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019. | <p>Realizada la búsqueda de información respecto a normativa internacional específica acogida por todos los países, concluimos que carecemos de una unigénita; sin embargo, contamos con el artículo 25 de la “Declaración Universal de Derechos Humanos”, (Declaración Universal de los Derechos Humanos,1948, Art. 25), que da una referencial general de hacia dónde están orientados los derechos de las PAM (ONU, 2019).</p> <p>“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad”</p> <p>“Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (A-70) – OEA 15/07/2019” (OEA, 2019).</p> <p>Cuya finalidad consiste básicamente concientizar respecto a las facultades que deben estar garantizadas para las personas adultos mayores, logrando por medio de esta su acoplo en la sociedad, comprometiendo a todos los estados que forman parte de la OEA, a que garanticen el ejercicio de las condiciones, estableciendo en su artículo 3, varios principios generales (OEA, A-70,2019).</p> |

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria

1.4.3. Marco institucional

Tabla N° 5. Marco institucional relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM

| Problema identificado | Marco institucional |
|---|---|
| <p>Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019.</p> | <p>AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL -SERVIR, Decreto Legislativo N° 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional Del Servicio Civil, Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (SERVIR,2019).</p> <p>Organismo técnico especializado, rector en lo que refiere a la Gestión de Recursos Humanos en el sector público del nuestro país, por lo que, es responsable también de la aplicación de las políticas públicas laborales en el sector público (SERVIR,2019).</p> <p>Ejemplo de ello, la política de Estado respecto la implementación del Servicio Civil, abocando sus recursos y normativa, para que las diferentes del Estado logre este paso a la referida Ley (D.L. N° 1023, 2008).</p> <p>Al respecto, para el presente proyecto de investigación, nos enfocamos en el “Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” (SERVIR,2019).</p> <div data-bbox="613 877 1221 1501" style="text-align: center;"> <p>Gráfico N° 01</p> <p>SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ÁMBITO DE ACCIÓN DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS</p>  </div> <p>Fuente: Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE</p> <p>Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE,2019).</p> <p>Siendo esta entidad, según el artículo 5 de la referida Ley, es el responsable exclusivo de este sector en todo el territorio nacional; teniendo como funciones principales (MTPE,2019).</p> |

| Problema identificado | Marco institucional |
|-----------------------|---|
| | <p>consideradas en el sub numeral 5.1 del presente artículo “Formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en las siguientes materias: socio laborales, derechos fundamentales en el ámbito laboral, seguridad y salud en el trabajo, difusión de normatividad, información laboral e información del mercado de trabajo, relaciones de trabajo, seguridad social, inspección del trabajo, promoción del empleo, intermediación laboral, formación profesional y capacitación para el trabajo, normalización y certificación de competencias laborales, autoempleo, reconversión laboral y migración laboral” (Ley N° 29381, 2009).</p> <p>Asimismo, el MTPE promueve el empleo digno, productivo sin discriminación y equitativos para toda la Nación, en especial para los sectores más afectados de la población, utilizando como herramienta la planificación estratégica para el logro de los proyectos propuestos (Ley N° 29381, 2009).</p> <p>Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Decreto Legislativo N° 1098, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)</p> <p>Organismo rector en las políticas nacionales y sectoriales sobre mujer y poblaciones vulnerables; teniendo como finalidad diseñar, establecer, promover, ejecutar y supervisar políticas públicas a favor de mujeres y de poblaciones vulnerables consideradas en situación de desprotección (D.L. N° 1098, 2012).</p> <p>Asimismo, de acuerdo con el literal h) del artículo 5 de la citada Ley, establece como competencia del MIMP la promoción y protección de los derechos de las personas adultas mayores; en ese contexto, conforme a lo establecido en el artículo 6, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables emite normas y lineamientos que proporcione la asistencia técnica y establece procesos y mecanismos correspondientes en coordinación con los gobiernos regionales, locales, ministerios y entidades involucradas (D.L. N° 1098, 2012).</p> <p>Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ley N° 29792, Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS,2019).</p> <p>Esta entidad busca la equidad en la población, mediante el desarrollo e inclusión social, con énfasis en las poblaciones vulnerables, por medio de políticas públicas (MIDIS,2019).</p> <p>Asimismo, siendo los adultos mayores, parte de esta población vulnerable, el MIDIS también tiene injerencia en la mejora de su calidad de vida en igualdad de condiciones respecto a cualquier materia, en coordinación con diversas entidades del sector público, el sector privado y la sociedad (Ley N° 29792, 2011).</p> |

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria

1.4.4. Políticas públicas generales

Tabla N° 6. Políticas públicas generales relacionado al aprovechamiento del know how de las PAM

| Problema identificado | Política pública general |
|--|--|
| Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019. | Decreto Supremo N° 002-2018-JUS, Plan Nacional de Derechos Humanos 2018 – 2021 (MINJUS,2019) Documento oficial que tiene como objetivo velar por la plena ejecución de los derechos de las personas adultas mayores, para el logro del incremento de su nivel de vida (MINJUS,2019). |

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria

1.4.5. Políticas públicas específicas

Tabla N° 7. Política pública específica relacionado a la optimización y mejora del rendimiento de las PAM

| Problema identificado | Política pública específica |
|--|---|
| Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019. | Política Nacional Multisectorial para las Personas Adultas Mayores al 2030, aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2021-MIMP (MIMP, 2021). Esta Política brinda una visión multisectorial para la adopción de medidas adecuadas y oportunas por parte del Estado, respecto a la promoción y protección de los derechos de las PAM, mediante el fortalecimiento institucional en el sector público, teniendo como herramientas el fortalecimiento del marco normativo para armonizar y articular las acciones de las instituciones públicas y privadas vinculadas en la implementación de la PNMPAM (PNMPAM,2021). |

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria

No obstante, el “Programa Iberoamericano de cooperación sobre la situación de los adultos mayores”, confirma de acuerdo a su constante actividad con esta población, que el envejecimiento positivo, es ir más allá de hacerlos participar en funciones solidarias, es necesario que se les incorpore en otras dimensiones para que sienta que es participe de la sociedad y se sienta empoderado para mejorar su realidad (OISS, 2000).

La estrategia viene entonces por tener otra perspectiva del envejecimiento, eliminando todo tipo de estereotipos que no permitan reinventar el envejecimiento, bajo estrategias eficaces para fomentar la actividad productiva de las mismas; es importante entender las oportunidades de esta población, no ser barrera de soluciones innovadoras, hay que verlos como un recurso, sólo así podremos aprovechar su experiencia, y si ello exige apartarnos

un poco de las normas existentes, entonces reinventarlas y hacerlas en específico para ellos, pues tienen todas las ganas de aprovechar su tiempo libre en actividades diferentes a las de su hogar (OISS, 2000).

Asimismo, en su informe la OISS, demuestran que la PAM presenta una firme participación en las áreas de finanzas, temas desde arte hasta política, por lo que ve necesario plantear medidas y quebrar las tendencias negativas hacia esta población, ya que, disminuye el gasto desatinado por el país respecto al de la población, ayudando a tener una sociedad sostenible y cohesionada (OISS, 2000).

Sin embargo, evidenciamos que en el sector público no contamos con lineamientos establecidos por SERVIR, que promueva la el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil (SERVIR,2020), tal como se muestra a continuación el estado de normas emitidas por SERVIR con respecto a los siete subsistemas de SERVIR:

Tabla N° 8. Estado situacional de los subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

| Subsistema | Eje | Normas |
|---|--|--|
| Subsistema de planificación de políticas de recursos humanos. | 1. Estrategias, Políticas y Procedimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 006-2016 27.01.2016 Dir. 001-2016 Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley del Servicio Civil • Resolución de Presidencia Ejecutiva N°050-2016 11.03.2016 Dir. 002-2016 Reglas Aplicables a los Servidores de Actividades Complementarias de la Ley del Servicio Civil |
| | 2. Planificación de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2021 13.04.2021, Dir. 001-2021-SERVIR-GDSRH Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 069-2021 13.04.2021, Dir.002-2021.SERVIR-GDSRH Determinación de la dotación de las Entidades • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 118-2020 31.12.2020, Lineamientos para el otorgamiento de opinión técnica sobre necesidad de personal bajo el régimen especial de contratación administrativa de servicios en el ámbito del sistema administrativo de gestión de recursos |

| Subsistema | Eje | Normas |
|---|------------------------------|--|
| | | humanos para el Tránsito de una entidad pública al Régimen del Servicio Civil |
| Subsistema de organización del trabajo y su distribución. | 3.Diseño de Puestos | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 312-2017 29.12.2017, Dir. 004-2017 Normas para la gestión del proceso de Diseño de Puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017 29.12.2017 • Anexo 1: Guía metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas • Anexo 2: Guía metodológica para la elaboración del • Manual de Perfiles de Puesto - MPP • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 004-2016 22.01.2016, 050-2016 11.03.2016, • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 063-2016 12.04.2016, 100-2016 13.07.2016 y, • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 308-2017 29.12.2017 - Modif. • Dir. 001-2015 Familia de Puestos y Roles, Manual de Puestos Tipo (MPT) • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016 22.06.2016 • Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 320-2017 29.12.2017 • Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos |
| | 4. Administración de Puestos | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2016 13.07.2016 Dir. 003-2016 Reglas procedimentales para valorizar los puestos de la Ley del Servicio Civil • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 070-2021 13.04.2021, Dir. 003-2021-SERVIR-GDSRH Elaboración del Cuadro de Puestos de la Entidad • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 070-2021 22.04.2021 Formalización de la derogación de la "Directiva N° 002-2015-SERVIR/GDSRH, Normas para la gestión del proceso de administración de puestos, y elaboración y aprobación |

| Subsistema | Eje | | Normas |
|--|------------------------------|---|--|
| | | | <p>del Cuadro de Puestos de la Entidad — CPE” y modificatorias; con excepción del Anexo N° 04 - Sobre el CAP Provisional, de la Directiva N° 002-2015-SERVIR/GDSRH</p> <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 075-2021 24.04.2021 Modificatoria a la Directiva N° 003-2021-SERVIR-GDSRH Elaboración del Cuadro de Puestos de la Entidad, incorporando una Tercera Disposición Complementaria Transitoria |
| Subsistema de gestión del empleo. | Gestión de la Incorporación | 5. Selección | <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 065-2020 14.08.2020 Guía para la virtualización de concursos públicos del Decreto Legislativo N° 1057 Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 081-2020 17.05.2021 Dir. 004-2021-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión de los procesos de selección en el régimen de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil” |
| | | 6. Vinculación | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con evidencia de regulación, según SERVIR indica que se viene desarrollando el lineamiento respectivo. |
| | | 7. Inducción | <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 265-2017 12.12.2017 Guía para la Gestión del Proceso de Inducción |
| | | 8. Periodo de Prueba | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con evidencia de regulación, según SERVIR indica que se viene desarrollando el lineamiento respectivo. |
| | 9. Administración de Legajos | | |
| | Administración de Personas | 10. Control de Asistencia | <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 092-2016 21.06.2016 Dir. 002-2015 Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador de la Ley del Servicio Civil. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 264-2017 12.12.2017 Directiva que regula el funcionamiento del Registro Nacional de Sanciones contra Servidores Civiles. |
| | | 11. Desplazamiento | |
| 12. Procedimientos Disciplinarios | | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con evidencia de regulación, según SERVIR indica que se viene desarrollando el lineamiento respectivo. | |
| Subsistema de gestión del rendimiento. | | 14. Evaluación del Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 068-2020 14.04.2020, Directiva |

| Subsistema | Eje | Normas |
|---|--|--|
| | | <p>del Subsistema de Gestión del Rendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 061-2021 31-03.2021, Modificación de la Tercera Disposición Complementaria Transitoria de la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076-2021 28.04.2021, Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento • Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento • Guía para la aplicación del Subsistema de Gestión del Rendimiento en el ciclo 2020 |
| Subsistema de gestión de la compensación. | 15. Administración de | <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con evidencia de regulación, según SERVIR indica que se viene desarrollando el lineamiento respectivo. |
| | 16. Administración de Pensiones | |
| Subsistema de gestión de desarrollo y capacitación. | 17. Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016 08.08.2016, Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 299-2017 26.12.2017, Guía de Evaluación de la Capacitación a nivel de aplicación en entidades públicas • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 024-2021 08.02.2021, Directiva que regula el desarrollo de los Diagnósticos de Conocimientos |
| | 18. Progresión en la Carrera | <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con evidencia de regulación, según SERVIR indica que se viene desarrollando el lineamiento respectivo. |
| Subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales. | 19. Relaciones Laborales Individuales y Colectivas | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 284-2015 21.10.2015, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 185-2016, 19.10.2016, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 103-2017 26.06.2017 Dir. 004-2015 Reglas para acceder al beneficio de defensa y asesoría de los servidores y ex servidores civiles |
| | 20. Seguridad y Salud en el Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con evidencia de regulación, según SERVIR indica que se viene desarrollando el lineamiento respectivo. |
| | 21. Bienestar Social | |

| Subsistema | Eje | Normas |
|------------|---|---|
| | 22. Cultura y Clima Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017 24.08.2017 Guía para la gestión del proceso de Cultura y Clima Organizacional |
| | 23. Comunicación Interna | <ul style="list-style-type: none"> Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017 24.08.2017 Guía para la gestión del proceso de Comunicación Interna |

Especialistas en la Gestión del Rendimiento (GDR), señalan de manera general que se podría indicar como principal falencia que no existe voluntad política, la Gestión de Rendimiento (GDR) se ha convertido en un proceso meramente administrativo, porque no se ha realizado una sensibilización real sobre la importancia e impacto de esta herramienta, tanto por los servidores como por los funcionarios, evidenciándose todo en la etapa de evaluación, ya que, no son objetivas ni claras, las metas no se encuentran bien definidas, la metodología difiere de la realidad.

Un poco más a detalle, es posible señalar que el marco normativo se torna un poco inestable, pues se pasó de 5 etapas a 3 Etapas en el año 2019, luego se presentaron cambios en la Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento 2020 y actualmente se cuenta con la Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000076-2021-SERVIR-PE.

Asimismo, no cuentan con una herramienta informática que sistematice todo el progreso de Gestión de Rendimiento, toda la información se lleva en formatos de Excel y las evidencias según estime pertinente el evaluado.

La herramienta en la actualidad solo evalúa en base a metas y objetivos, mas no en base a compromisos (competencias), puesto que aún la Autoridad Nacional del Servicio Civil no ha desarrollado un Diccionario de competencias que pueda adecuarse a las diversas instituciones.

Respecto a la Gestión de la Capacitación, señalan que, se fundamenta principalmente en el instrumento llamado el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), medio por el cual se realiza las acciones de capacitación de cada entidad, el mismo que se debe transformar sobre las bases de las necesidades del aprendizaje alineada a las metas frecuentes de la organización.

Sin embargo, esto no se realiza, ya que, la principal falencia se genera a la hora de identificar o evaluar las necesidades de capacitación, pues, generalmente la identificación de las necesidades de capacitación las realiza los funcionarios, sin necesidad de aplicar la metodología existente para establecer las prioridades, ocasionando un sesgo en la identificación de las mismas y en los servidores seleccionados para capacitarse.

Siendo así, los resultados son capacitaciones que no tienen relación alguna con las funciones desarrolladas por los servidores, por lo que, el Comité de Planificación del PDT, debe revisarlo tratando de adecuarlo para poder presentarlo, pues todas las entidades deben elaborarlo y aprobarlo.

Bajo ese contexto, tenemos servidores nada comprometidos en capacitarse, debido a que no hay relación entre la capacitación y sus funciones, no hay interés, por lo que, no son consecuentes con la asistencia a las capacitaciones.

Ahora bien, es necesario señalar que los objetivos de la entidad se encuentran establecidos en el documento de gestión denominado Plan Operativo Institucional (POI), que es donde se establecen las estrategias a seguir para el logro de sus objetivos, conduce el trabajo diario de los servidores, permitiendo organizar sus labores con los objetivos que persigue la institución; sin embargo, esto también se ha convertido en un proceso meramente administrativo, que hay que cumplir, por lo que no se realiza una evaluación con nuevos objetivos y metas, generalmente se da una duplicidad de lo anteriormente aprobado.

De las acotaciones mencionadas anteriormente, se puede determinar que, si bien a nivel legal existen o se encuentran dimensiones o subsistemas, tanto de la capacitación como de la gestión del rendimiento, es evidente la ausencia de metodologías para el logro de su implementación, lo que genera que éstas no se encuentran del todo desarrolladas.

Asimismo, no se logra el aprovechamiento óptimo del capital humano, porque no se constituyen los motivadores suficientes para mejorar u optimizar su desempeño, de manera general y más aún en las PAM, que enfrentan otros factores o dificultades que inciden en su desempeño.

Siendo necesario, incidir en el desarrollo de estos subsistemas, pues permite mejorar como entidad por medio de la mejora del desempeño del capital humano, generando condiciones institucionales para asegurar que ese envejecimiento se canalice hacia la generación de valor público.

CAPÍTULO II: Causas del problema

2. Análisis de las Causas del problema.

2.1. Marco Teórico Causal.

A continuación, se presenta el marco teórico causal sobre las **Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019**, los cuales están compuestas de cinco (05) causas y cinco (05) efectos:

Causa 1. Débil capacidad de gestión de las entidades públicas a cargo de las políticas laborales de los PAM

La mejora de la productividad laboral del adulto mayor en el sector del estado, aún carece de implementación debido a que a pesar de existir un marco normativo que permite su ejecución, no se logra esa coordinación necesaria para desarrollar las estrategias de adecuadas (Mamani, 2017).

De acuerdo a la normativa revisada, para las organizaciones públicas, se encuentra a SERVIR como ente rector, puesto que, ejerce la gestión de los recursos humanos para el sector público, cuyo rol consiste desde la formulación de políticas (con la respectiva implementación y supervisión), hasta sancionar de acuerdo a su competencia (SERVIR,2020).

Sin embargo, las políticas en general se desarrollan mediante competencias compartidas, que en teoría deberían simplificar y generar mayor fluidez en la realización de las mismas, no obstante, dado que las entidades con las que tendrá que coordinar respecto a sus intereses, también tiene sus propios valores, visiones e intereses, que obviamente desearan hacer prevalecer sobre las del foráneo; afectando de manera sustantiva las acciones que deseen realizar, dando paso al conflicto estratégico (Cortázar,2005).

Evidenciamos que para implementar es necesario una interacción estratégica en la que se tendrán que contemplar los distintos valores, visiones e intereses, ceder sus posiciones iniciales para el logro de su objetivo en común, el mismo que tendrán que sentir suyo para que aparezca esa actitud cooperativa; lamentablemente esa negociación importante para lograr la efectividad de cualquier programa y la generación de valor se pierde en la rutina y requerimientos burocráticos (Cortázar,2005).

En la gestión se debe tener autonomía y flexibilidad, pues las innovaciones casi siempre comprenden cambios en la manera del cómo se realizan lo planificado dentro de las instituciones, por ello, implica disposición y apertura al cambio adaptarse a nuevos diseños no es fácil y menos si no se es dueño de ese cambio (Correa, 2010).

Asimismo, lidiar el síndrome de “Yo lo descubrí” que no es más que la monstruosa acción que tienen los funcionarios de querer controlar todo lo que crearon o replicaron; siendo este el mayor impedimento para una fluida comunicación, con reciprocidad de información que logre una retroalimentación que sirva de base para las instituciones que recién empiezan con la implementación de algún proyector que la otra ya inició o que por lo menos tiene medianamente avanzado (Correa, 2010).

Siendo entonces, que lo anterior descrito es la generalidad del sector público, es evidente que esta falta de gestión entre las instituciones rectoras y con las que se comparte las competencias, es lo que asfixia a una política innovadora, partiendo desde la indiferencia hasta los recelos institucionales en el afán del reconocimiento público.

Finalmente, es necesario superar estos “impases institucionales” en el Estado peruano, para lograr la sostenibilidad a las innovaciones alcanzadas y generar un ambiente propicio para su desarrollo, fortaleciendo el Estado para beneficio de los ciudadanos (Correa, 2010).

Efecto 1. Fallas en la implementación de Políticas laborales de los PAM

Es posible indicar que las fallas en la implementación de cualquier política se basan en considerar a esta etapa como un proceso rutinario y de menor importancia, cuando justamente es en ese paso donde surgen inconvenientes, debido a que estos procesos establecidos, son realizados por personas que indirectamente influyen en este proceso; entonces la implementación es en sí misma es fuente de problemas, pues tratamos de resolver los inconvenientes presentados durante el proceso de implementación con “ajustes” en lo planificado exigiendo regresar a la etapa del diseño (Cortázar,2005).

Sin embargo, hay que ver estos inconvenientes como base para la generación de ideas nuevas, pero que con conocimiento de contexto, permitan superarlos, reforzando el accionar del estado; por ello, deberíamos brindar mayor atención por parte de los especialistas, ya que, continuamente la implementación se ve afectada por la diferencia de valores, visiones e intereses de aquellos que ponen en marcha la implementación haciendo que prevalezcan estas sobre el fin mayor, llámese política o programa en cuestión (Cortázar,2005).

Adicional a ello, existe una mínima conexión interinstitucional para una comunicación fluida y retroalimentada, en razón a las diferentes etapas de la implementación, aquellos registros fallidos y correctos para ir contra la inercia dentro de la gestión pública, evitar que el personal que es experimentado salga de la institución, disminuir la alta rotación de personal (Correa, 2010).

En concordancia con lo anteriormente descrito, incidimos en que se requiere aprovechar al máximo los recursos, normas y procesos existentes, que debemos dar pie a soluciones con una mirada distinta a la conservación del figuereísmo político, cambiar esa manera usual de hacer las cosas, simplificando y mejorando para lograr el objetivo común.

Causa 2 Desatención social sobre las capacidades de las PAM

Es necesario señalar también las tendencias negativas hacia las PAM, debido a los diferentes estereotipos respecto al envejecimiento que no permite generar estrategias eficaces para fomentar la actividad productiva de las PAM; asimismo, revalorar a las PAM es importante, verlos como un recurso, sólo así podremos aprovechar su experiencia, y si ello exige apartarnos un poco de las normas existentes, reinventarlas ayudando a tener una sociedad sostenible y cohesionada (OISS, 2000).

Al respecto, la OIT señala como causante de la discriminación a los juicios sin criterio o valor, que realizan las personas que forman parte de instituciones soslayadas, que perciben el cambio como algo negativo y ponen resistencia por mayor esfuerzo legislativo que se realice o políticas que se formulen (OIT,2003).

Abordar la problemática de la discriminación es mucho más compleja, ya que, no afecta de manera homogénea a los grupos minoritarios, las cuales están más expuestas al deterioro de lo que por ley les ha sido otorgado, pues varios de sus derechos como persona, son vulnerados llamando a ello “Discriminación múltiple” (Salomé,2015).

Nuestra percepción social cataloga al adulto mayor como una persona que no tiene nada que aportarnos sobre tecnología o relaciones humanas, y como resultado de estas conductas, obtenemos la limitación o exclusión de sus derechos, generando un daño moral de la persona, pues evidentemente aún tienen mucho que ofrecer, y se ve limitado/limitada (Sotomarino, 2015).

La experiencia que brinda la edad es invaluable, pues, representa madurez y visión con fundamento; haciendo un lado los prejuicios de su estado físico y mental; pues la empleabilidad les permite mejorar su atención física y emocional, asimismo, es errado

determinar que no se adaptan a la era “tecnológica”, cuando es totalmente distinto (Sotomarino, 2015).

Efecto 2. Desvaloración de capacidades de las PAM

De acuerdo a lo señalado por la Autoridad Nacional Del Servicio Civil (SERVIR), las personas son el capital más importante en todas las instituciones públicas, y que no existe desarrollo tecnológico, que pueda suplir su acción; por lo que sugiere generar valor público conectado con las necesidades y expectativas de la sociedad, asimismo, integral y Sostenible (SERVIR,2020).

Sin embargo, se tiene la errónea creencia respecto a las PAM que son una población frágil, que no pueden trabajar porque padecen muchas enfermedades; no obstante, la realidad es distinta y las ventajas de contar con esta población en las organizaciones es mucho mayor a las desventajas que se puedan pensar debido a esa perspectiva negativa, por ejemplo, producto de su experiencia logran desarrollar otras capacidades, distinción de lo solicitado por los usuarios, empatía, estabilidad emocional, registran una baja tasa de ausentismo, creatividad para generar alternativas de solución, son menos impulsivos, no tienen distractores (Abanto & Paitán, 2020).

Por otro lado, Javier Paitán (2018), señala estamos realizando actos discriminatorios al no contemplar las jurisprudencias extranjeras.

Asimismo, en razón a que el sector público, es estructurado en su totalidad, es necesario más aún, valorar el conocimiento adquirido por las PAM, respecto a los valores, principios y costumbres en el tiempo que llevan laborando para el Estado, reconocer que es improductivo no valorar esas capacidades respecto a experiencias generales y específicas que poseen y que a la fecha no tiene formato para lograr la transferencia del mismo (Aguilar,2020).

Finalmente, reconocer que por más que se dé la ejecución de las automatizaciones administrativas en el sector público, siempre se necesitará de la gestión y conocimiento de personas para la trasmisión de valores y normas del Estado, más aún cuando se tiene que estar de cara a la ciudadanía al brindar servicios (Aguilar,2020).

Causa 3. Ausencia de lineamientos y estrategias para el aprovechamiento del know how de las PAM.

En el Perú, desarrollar políticas públicas innovadoras es relevante, ya que, permite al Estado acercarse a la población, pues generalmente se muestra como un proveedor de servicios básicos, con lo no tradicional podría evidenciarse el interés en la búsqueda de

mejora a los pedidos de la ciudadanía y lograr que las personas puedan generar su propio progreso (Correa, 2010).

Sin embargo, de acuerdo al informe de adjuntía N° 006-2019-DP/AE de la Defensoría del Pueblo, en el Perú, las PAM no tienen medidas implementadas para garantizar el ejercicio de sus derechos, ya que, no se conoce a fondo la situación de las mismas, pues nuestra información y data estadística oficial no se encuentra actualizada, carecemos de datos especializados en las PAM (Vela, Clausen, Callirgos, Document & Ordinola, 2019).

Ahora, siendo que esa información estadística especializada ausente, es una limitante para el Estado en la integración de medidas integrales frente a las PAM, la realidad es que en estos últimos años se han dado adecuaciones en los diversos sectores, dirigidas a paliar en algo las falencias de esta población, pero no ha generado impacto en el sector público (Vela, Clausen, Callirgos, Document & Ordinola, 2019).

No obstante, nuestro sistema legal y burocrático, genera por una parte que las opciones de innovación que son clave para el dinamismo en el sector público no se logren afianzar y que no se tome como opción reconocer el conocimiento como parte de una estrategia de formación a largo plazo (Peluffo y Catalan,2002).

Aun así, debemos reconocer que el conocimiento es fundamental para la toma de decisiones y que se forma en base a las experiencias y contexto, lo que ayuda a transmitir los éxitos y tropiezos para lograr la mejora continua; por lo que, el contar con información precisa, una comunicación adecuada y oportuna, se podrá señalar que se cuentan con herramientas válidas para la resolución de problemas, recordemos que la tecnología no genera resultados por sí sola (Peluffo y Catalan,2002).

En ese sentido, la necesidad de implementar estrategias que logren el desarrollo integral de una sociedad, conlleva al sector público a aprovechar el recurso base de la sociedad, que es el conocimiento, pues este conllevará a la generación de calidad y eficiencia de cara a la solución de problemas, retroalimentando al sistema con nuevo conocimiento que va siendo sucesivamente utilizado y mejorado (Peluffo y Catalan,2002).

Efecto 3. Reducido porcentaje de capitalización del conocimiento y experiencia de los PAM

Por motivos de incremento de población PAM, en relación a la población general, se tiene como efecto que la pirámide poblacional de servidores mayores de 60 años en el

sector público esté incrementando progresivamente a lo largo de los años (SERVIR,2020).

Siendo así, es posible determinar que, dentro de la Gestión Pública, contamos con diversos profesionales que poseen un conocimiento en base a su experiencia y a su formación académica; no obstante, se pondera como lo más valioso el conocimiento tácito de los servidores, pues les permite tener una mirada más amplia de aquello que pueda funcionar o no, debió al amplio conocimiento del contexto (De Pascale,2020).

Sin embargo, lo importante es que esos aprendizajes obtenidos de la experiencia de los servidores sean compartidos con todos los interesados que puedan sacar provecho a esa información para el bienestar de la entidad y la ciudadanía, pero lamentablemente esos espacios no se procuran (De Pascale,2020).

Es importante señalar que, en el sector público trabajan personas que son posibles agentes de cambio, los cuales se debe identificar y brindarles herramientas y espacios necesarios, para potenciarlos y motivarlos en función del trabajo colaborativo, así se aprovecharía el conocimiento adquirido, el know how, y mejoraríamos los resultados obtenidos (De Pascale,2020).

Es una forma de transmitir el la burocracia y rutina que generalmente asegura el mínimo de orden necesario para que el sector público sea factible, se procura la innovación pero su triunfo se sujeta de la forma en que se gestionen las actividades, un orden que evita que su propia dinámica se transforme en caos (Peluffo y Catalan,2002).

De ese modo, explicamos la necesidad del conocimiento en un contexto compartido, que por la misma interacción genera nuevos espacios de conocimiento y aprendizaje, tanto en espacios tradicionales, como en los no tradicionales, permitiendo el completo entendimiento del Know-how estratégico (Peluffo y Catalan,2002).

Aun así, para las entidades del estado, no se encuentra desarrollado por SERVIR esos puentes de interacción de conocimiento que, como ente rector, en temas de gestión de recursos humanos para el sector del estado es menester generar.

Causa 4. Falta de interés político contraria a los intereses de las personas mayores

En la Agenda Nacional, los intereses de los PAM es un tema pendiente que no se ha llevado directamente a la agenda pública y que se cuenta con limitado acceso a profesionales especializados en gerontología (Vela, Clausen, Callirgos, Document & Ordinola, 2019).

Asimismo, cuando se habla de innovación generalmente se requiere de un periodo a mediano y largo plazo, por lo que, muchas veces es sacrificado por los temas urgentes de corto plazo (Correa, 2010).

Es necesario señalar, que los políticos electos y los ciudadanos en general colocan en agenda aquellos problemas públicos que generalmente tiene relación con los servicios públicos existentes y generalmente no es posible lograr que ambos tengan un acuerdo objetivo respecto a la prioridad (Moore, 1998).

Por otra parte, la corrupción hace su parte aquejando cualquier política que quiera salir a la luz, sin que genere para quien la proponga un beneficio personal, así esta signifique generación de valor público (Cortázar, 2005).

No obstante, percibimos la innovación de manera opcional y no como una alta prioridad en el sector público, pues estamos acostumbrados a “apagar los incendios”, los funcionarios lo toman como una carga adicional en sus tareas diarias y no como una posibilidad de mejora, dando pase a la excesiva burocracia, rodeada de inercia y aversión al cambio, que, unido a la falta de incentivos, temor al riesgo, terminan hasta con el interés generado en actores externos como la cooperación internacional (Correa, 2010).

El Estado no es reconocido como promotor o agente de innovación respecto a políticas públicas multisectoriales, lo que conlleva a que la innovación sea por partes y no es una constante que reconozca su importancia a la hora de diseñar cualquier tipo de instrumento de gestión, plan o programa (Correa, 2010).

Finalmente, las PAM han demostrado ser personas activas, capacitadas y con habilidades para permanecer socialmente activos y no olvidemos que por derecho les corresponde participar en ella; en tanto, el Estado ha demostrado aún no estar acorde a sus requerimientos, no se encuentran medios participativos por medio de los cuales hagan llegar sus necesidades, corresponde brindarles el protagonismo que ellos merecen (OISS, 2000).

Efecto 4. Política contraria al desempeño de personas mayores

Envejecer con calidad de vida es no perder la productividad como personas, continuar con nuestras actividades, participando en sociedad, permitiendo cambiar el chip del sufrimiento de la vejez (OISS, 2000).

Sin embargo, en el Perú contamos con normativa desfasada que limita la continuidad de las PAM en el sector Público, como por ejemplo la que prohíbe la continuidad laboral

por límite de edad, que pone a las PAM como inhábiles ante la sociedad (Abanto & Paitán, 2020).

Asimismo, la mala interpretación de las normativas respecto a la implementación de la estrategia, sumadas a la burocracia enraizada en casi todo nuestro sistema, y la continua creación de normativa como “receta médica”, y para añadir la corrupción a todo nivel, el desinterés de los que aplican la normativa y la búsqueda de sus objetivos personales, llevan a cualquier intento de corriente innovadora a la desaparición (Cortázar,2005).

Causa 5. Dispersa representatividad de las PAM

Las políticas sociales generalmente son más relevantes cuando traen consigo un grupo representativo que logre generar la presión necesaria para hacerse notar, por esa razón es transcendental que la cooperación de las personas mayores sea guiada y planificada por medio de grupos asociativos, pues estos están generalmente disgregados (OISS, 2000).

Sin embargo, respetando las costumbres y cultura, así como sus gustos como grupo social, es necesario lograr que tengan injerencia en temas vitales para su calidad de vida (OISS, 2000).

Como Estado, en la búsqueda de la participación es necesario generar canales reales y abiertos, de comunicación en los que ellos sientan la confianza para expresarse, que su requerimiento no solo sea considerada si no aplicada, llevada a la realidad (OISS, 2000).

Efecto 5. Insuficiente participación de las PAM en las políticas establecidas

Las PAM son personas participativas en sociedad, por ello, es necesario generar los canales de interacción para una comunicación más directa, se debe situar a las PAM como protagonistas (OISS, 2000).

El Estado debe fomentar el liderazgo de las personas mayores y eliminar su discriminación por edad, impulsar cambios innovadores y relevantes, basados en la contribución de los mayores, tanto directamente como en forma colectiva para fomentar su liderazgo y sentido de pertenencia (OISS, 2000).

Los PAM necesitan sentirse activos y apreciados en su centro laboral para romper con la discriminación, prejuicios y paradigmas obsoletos logrando una equidad (OISS, 2000).

Con todo ello se logró establecer la matriz de consistencia (Ver Anexo 3) y del mismo modo se establece el análisis causal (Ver Anexo 4).

CAPÍTULO III: Diseño del prototipo

3.1 Definición del desafío de innovación.

3.1.1 Reformular la oportunidad inicial.

En la siguiente tabla, se muestra el índice de jerarquización de las causas identificadas anteriormente.

Tabla N° 9. Índice de jerarquización de las causas.

| N° | Causa | Dimensión (*) | Posibilidades de la organización (**) | Control de la organización (***) | Total |
|----|--|---------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------|
| 1 | Débil capacidad de gestión de las entidades públicas a cargo de las políticas laborales de los PAM | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2 | Desatención social sobre las capacidades de las PAM | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 3 | Ausencia de lineamientos y estrategias para el aprovechamiento del know how de las PAM. | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4 | Falta de interés político contraria a los intereses de las personas mayores | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 5 | Dispersa representatividad de las PAM | 1 | 0 | 0 | 1 |

Fuente: Elaboración propia, en base a la Guía del Proyecto Final de Innovación

(*) **Valores de la Dimensión:** Alto Impacto =2; Regular impacto=1; Baja impacto=0.

(**) **Posibilidades de la Organización:** Alto posibilidad de modificación=2; Regular posibilidad de modificación=1; Baja posibilidad de modificación=0.

(***) **Control de la organización:** Totalmente=2; Es compartida=1; No está en el ámbito=0.

En la jerarquización de las causas, podemos evidenciar que las causas de, *Falta de interés político contraria a los intereses de las personas adultos mayores* y *Dispersa representatividad de las PAM*, son causas o ejes que la entidad pública no tiene un control o alcance sobre ello y que no se condice al rol propiamente establecido, es decir se contraviene a su rol de ente técnico-normativo del sector público, debido a que su participación en la esfera política corresponde a otras entidades públicas (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y el Congreso de la Republica).

Asimismo, el control de la organización respecto a las causas de *Desinterés social sobre las capacidades de las PAM*, *Falta de interés político contraria a los intereses de las*

personas adultos mayores y Dispersa representatividad de las PAM; no está dentro del ámbito normativo y de control, desde el cual se pretende desarrollar la intervención.

De acuerdo a la tabla precedente, se concluye que la causa 3 es la de mayor impacto frente a la Incipientes normativas institucionales para optimizar el rendimiento de los PAM en el Servicio Civil, debido a que las causas 1, 2, 4 y 5 tienen un impacto regular.

Asimismo, es menester precisar que la causa 3 fue seleccionada debido a que representaría un mayor interés y posibilidad por parte de la SERVIR, debido a que estaría bajo su control y no tiene competencia compartida con otros sectores y poderes del estado, lo cual lo hace aún más viable.

Por lo que, como consecuencia de la aplicación de la herramienta se presenta a continuación el problema reformulado:

“Las personas adultos mayores del servicio civil, requieren de condiciones para el aprovechamiento de su know how, porque actualmente se cuenta con incipientes normativas institucionales”.

- **El usuario:** Las personas adultos mayores del servicio civil
- **La necesidad del usuario:** requieren de condiciones para el aprovechamiento de su know how.
- **Consecuencia:** porque actualmente se cuenta con incipientes normativas institucionales.

3.1.2 Definir el desafío de innovación.

De acuerdo al problema reformulado se presenta el siguiente desafío de innovación:

¿Cómo podemos mejorar las condiciones institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adulto mayor en el servicio civil?

3.2 Generación y priorización de nuevas ideas.

3.2.1 Identificación y descripción de experiencias.

Luego de definir el desafío a continuación, identificamos las principales experiencias relacionadas al problema reformulado, toda vez que estas experiencias fueron diseñadas en los siguientes países: México, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Chile, considerados como los de mayor relevancia presente proyecto de innovación:

- i. **México:** Tiene el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM)¹⁰, que es la entidad pública encargada de promover acciones de participación y organización en favor de las personas mayores; la cual, mediante el Programa de Promoción del empleo, motiva la equidad de oportunidades y beneficios en la plaza laboral y profesional para el adulto mayor, favoreciendo el reingreso en puestos asalariados en diferentes puntos, mediante el desarrollo de acciones como campañas de sensibilización, empleos de ferias de ámbito laboral y estímulos fiscales como:

Tabla N° 10. Descripción de la experiencia uno (01)

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|--|---|
| Descripción de la experiencia | Objetivos de la experiencia: Es una entidad pública encargada promover acciones de participación y organización en favor de las personas mayores. |
| | Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública: Es una política pública, cuyo de carácter y ámbito es para el sector público y privado, en donde establece espacios de desarrollo profesional para las personas adulto mayor en donde tengan alguna desventaja laboral. |
| | Alcance de la experiencia (nacional, regional, local): El Programa tiene alcance a nivel nacional |
| | Público objetivo de la experiencia: Adultos mayores, personas de 60 años y más |
| | Periodo de implementación de la experiencia: Inicio desde el 1979 hasta la fecha. |
| Aspectos que aborda del desafío de innovación | <p>- De manera integral: El desarrollo de esta entidad tiene un alcance para el ámbito público y privado, el cual promueve la reincorporación o reinserción laboral a través de la concientización a los diversos empleadores efectuado mediante campañas y/o ferias laborales y estímulos fiscales.</p> <p>Es una política pública, de carácter y ámbito enfocado al sector público y privado, que trabaja en conjunto con empleadores y entidades públicas de la división federal y estatal; las cuales, tienen como objetivo principal brindar oportunidades laborales remuneradas para un sector.</p> <p>El instituto cuenta con programas formativos como “Servicios Educativos” y “Capacitación para el Trabajo y Ocupación del Tiempo Libre”. El primer programa promueve los conocimientos, capacidades y habilidades a las personas</p> |

¹⁰ Información extraída de la página web: <https://www.gob.mx/inapam>, consultado el 07/11/20.

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|--|---|
| | <p>mayores; también, impulsa los servicios de alfabetización, educación básica, entre otros.</p> <p>En el segundo programa se propicia capacitaciones a los adultos jubilados para que se reincorporen al ámbito laboral y puedan obtener una entrada económica, aprovechando su tiempo libre de forma valiosa, mediante el desarrollo de procesos y habilidades para crear productos o servicios de autoconsumo y mercadeo a pequeña escala.</p> |
| Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia | <p>- En el público objetivo, política y entidad pública: Según información del INAPAM atiende a más de 10 millones de personas adultas mayores, en el año 2019 169 personas obtuvieron un empleo y la colocación en distintas empresas¹¹.</p> |
| Dificultades identificadas | <p>- Otros: No se tiene evidencia sobre dificultades de la entidad, sin embargo, programa salvo la cantidad anual que tiene disponible solamente llega a 500 adultos mayores por año y se debe principalmente al componente presupuestal.</p> |

ii. Nueva Zelanda: Este país estableció dos (02) políticas de corte laboral: la flexibilidad laboral estabilidad y la eliminación de barreras discriminatorias.

Tabla N° 11. Descripción de la experiencia tres (03)

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|--------------------------------------|--|
| Descripción de la experiencia | <p>Objetivos de la experiencia: Este país estableció incrementar su fuerza laboral de adultos mayores de 60 años de 486 mil a 823 mil para el 2036, por medio de jubilación posterior, mejora de la empleabilidad y la reducción de barreras laborales para los trabajadores de más edad.</p> |
| | <p>Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública Es una política pública, que se desarrolla en el ámbito público y privado.</p> |
| | <p>Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) El Programa tiene alcance a nivel nacional.</p> |
| | <p>Público objetivo de la experiencia Adultos mayores, personas de 60 años y más.</p> |

¹¹ Información extraída de la página web: <https://www.municipiosoludad.gob.mx/node/1297>, consultado el 07/04/20.

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|---|---|
| | <p>Periodo de implementación de la experiencia Inicio desde el 2015 hasta la fecha.</p> <p>Rol de las entidades encargadas de su implementación Depende del gobierno.</p> |
| <p>Aspectos que aborda del desafío de innovación</p> | <p>De manera parcial: En el mercado laboral se establecen tres temas clave, empezando por fomentar la jubilación posterior, mediante la reforma de las pensiones o creando incentivos que alientan a los trabajadores a seguir trabajando más allá del funcionario de edad de retiro, en segundo lugar esta la mejora de la empleabilidad, donde por medio de formulación de políticas se promueve la educación y la formación a lo largo de toda la vida, fomentando la mejora de habilidades de los trabajadores mayores reduciendo así el desempleo de trabajadores mayores, y por último, la reducción de las barreras laborales para los trabajadores de más edad, por medio de esta política pública se endurecen las sanciones respecto a la Discriminación del mercado contra los trabajadores de más edad.</p> |
| <p>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</p> | <p>En el público objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con una fuerza laboral de trabajadores mayores significativamente mayor, en comparación con EE. UU. o Australia. - No establece edad de jubilación obligatoria y posee legislación de no discriminación. - Adoptó un enfoque holístico y enfoque del mercado laboral centrado en la comunidad política para trabajadores mayores. |
| <p>Dificultades identificadas</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Otros Nueva Zelanda está por encima de varios países, pero es una economía isleña y relativamente pequeña, en comparación con otros países de la OCDE, donde todo depende del índice del PIB. |

Fuente: Elaboración propia, recuperado de: <https://www.pwc.co.nz/pdfs/pwc-golden-age-index-2016-nz.pdf>, consultado el 07/04/20.

- iii. **Estados Unidos:** Este país tiene el Programa de Empleo de Servicio Comunitario para Personas Mayores - SCSEP¹², que busca ayudar a las personas desempleadas de bajos ingresos de más de 55 años a encontrar trabajo. SCSEP combina adultos mayores elegibles con tareas de capacitación de medio tiempo para organizaciones sin fines de lucro.

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|--|---|
| Descripción de la experiencia | Objetivos de la experiencia: Busca incentivar a los adultos mayores a trabajar en áreas que no requieren mayor demanda física o intelectual, los cuales deben de trabajar 20 horas semanales. |
| | Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública Es una política pública, que se desarrolla en el ámbito público y privado. |
| | Alcance de la experiencia (nacional, regional, local) El Programa tiene alcance a nivel nacional. |
| | Público objetivo de la experiencia Adultos mayores, personas de 55 años y más. |
| | Periodo de implementación de la experiencia Inicio desde el 1950 hasta la fecha. |
| | Rol de las entidades encargadas de su implementación Depende del gobierno. |
| Aspectos que aborda del desafío de innovación | De manera parcial: SCSEP cuenta con financiamiento por parte del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos y es uno de los tres programas federales de desarrollo de la fuerza laboral que no se superpone con ningún otro programa similar. El programa sirve a casi todos los condados de la nación. NCOA administra 25 oficinas de SCSEP en Puerto Rico y EE.UU. El trabajo de NCOA en SCSEP está financiado en un 90% por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. Y el 10% está respaldado a través de dólares no federales equivalentes. |

¹² Información extraída de la página web: <https://www.ncoa.org/economic-security/matureworkers/scsep/>, consultado el 07/04/20.

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|--|---|
| Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia | <p>En el público objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las metas de cumplimiento en el año 2018 fueron del 84.7% a nivel nacional en 76 localidades. - Ayuda a incentivar a los adultos mayores a trabajar en áreas que no requieren mayor demanda física o intelectual. |

Fuente: Elaboración propia, recuperado de: <https://www.ncoa.org/economic-security/matureworkers/scsep/>, consultado el 07/04/20.

iv. **Chile:** Este país cuenta con el Programa “Experiencia Mayor 2020”¹³ en donde cuenta con dos aspectos relevantes la primera es la bonificación por contratación de adultos mayores por empresas y la segunda es la bonificación por capacitación aquellas empresas que logren capacitar para la realización de sus actividades de los adultos mayores.

Tabla N° 12. Descripción de la experiencia dos (02)

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|--------------------------------------|---|
| Descripción de la experiencia | Objetivos de la experiencia: Programa que promueve la contratación de adultos mayores y su formación al interior de las empresas |
| | Precisar si es una medida de política pública o de gestión pública: Es una política pública, cuyo de carácter y ámbito es para el sector privado, fomentando a que las empresas puedan contratar aquellos adultos mayores a cambio de un incentivo. |
| | Alcance de la experiencia (nacional, regional, local): El Programa tiene alcance a nivel nacional |
| | Público objetivo de la experiencia: Adultos mayores, personas de 60 años y más |
| | Periodo de implementación de la experiencia: Inicio desde el 2019 hasta la fecha. |
| | Rol de las entidades encargadas de su implementación: El programa lo implementa el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo el cual depende de Ministerio del Trabajo y Previsión Social. |

¹³ Información extraída de la página web: <https://sence.gob.cl/empresas/experiencia-mayor/>, consultado el 07/04/20.

| Elementos Subelementos | Elementos Subelementos |
|---|--|
| Aspectos que aborda del desafío de innovación | - De manera parcial: El desarrollo del programa tiene un alcance para el ámbito privado, el cual que a través de incentivos económicos fomenta a que las empresas puedan contratar a los adultos mayores, lo que influye en nuestro desafío sería las bonificaciones económicas que otorga el Estado a través de un ente rector a las empresas privadas y que en nuestro caso sería a las entidades públicas en base a una programación de necesidades que cada entidad deberá de emitir. |
| Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia | - En el público objetivo, política y entidad pública: Según información del SENCE en el año 2019 fue del 117% con 583 personas, las cuales fueron reclutadas y tuvieron un puesto labora |
| Dificultades identificadas | - Otros: No se tiene evidencia sobre dificultades del programa salvo la cantidad anual que tiene disponible solamente llega a 500 adultos mayores por año y se debe principalmente al componente presupuestal. |

Fuente: Elaboración propia, recuperado de: <https://sence.gob.cl/empresas/experiencia-mayor>, consultado el 07/04/20.

3.2.2 Generación y priorización de ideas.

Como consecuencia de las experiencias desarrolladas anteriormente y de acuerdo al desafío de innovación se desprende a realizar la técnica brainstorming conocida también como lluvia o tormenta de ideas para la generación de posibles soluciones, teniendo como resultado lo siguiente:

- a) Promover el desarrollo de capacidades y habilidades tecnológicas.
- b) Flexibilidad horaria para los adultos mayores.
- c) Mejorar las condiciones ergonómicas de su lugar de trabajo.
- d) Convenios para intercambio institucional, según la necesidad de la capacitación teniendo en cuenta su perfil profesional y/o experiencia laboral.
- e) Transferencia del know how de las personas adulto mayor.
- f) Ampliar la edad de jubilación de manera optativa.
- g) Incrementar las sanciones por discriminación laboral.

Es por ello, que las ideas antes mencionadas las hemos agrupado en tres (03) ejes, tomando en consideración la complejidad de la idea a nivel político y legal, nivel coordinación interinstitucional y la temporalidad en su aplicación, cuyas definiciones serian:

- **Ideas rígidas:** Son aquellas medidas rígidas o estructurales dentro del Estado Peruano

- **Ideas compensadoras:** Serían aquellas medidas menos rígidas, pero si dependería del grado de cooperación y voluntad entre entidades.
- **Ideas de preventivas:** Son aquellas ideas que buscan promover el aprovechamiento oportuno de la productividad de las PAM en el corto y mediano plazo.

Por ende, como resultado de la agrupación de ideas se presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 13. Agrupación de ideas

| Ideas rígidas | Ideas preventivas | Ideas de compensadoras |
|--|--|--|
| f) Ampliar la edad de jubilación de manera optativa. | e) Transferencia del know how de las personas adulto mayor. | d) Convenios para intercambio institucional, según la necesidad de la capacitación teniendo en cuenta su perfil profesional y/o experiencia laboral. |
| b) Flexibilidad horaria para los adultos mayores. | | c) Mejorar las condiciones ergonómicas de su lugar de trabajo. |
| g) Incrementar las sanciones por discriminación laboral. | a) Promover el desarrollo de capacidades y habilidades tecnológicas. | |

Fuente: Elaboración propia

Luego de ello, tomando en consideración los factores de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción, se evalúa cada grupo de ideas.

De las cuales las **Ideas Rígidas**, se cuenta que la factibilidad, viabilidad y disrupción tiene una baja calificación debido a que las ideas no estarían dentro del dominio de SERVIR, sino que estas formarían parte de la negociación y voluntad por parte del Poder Legislativo volviendo a estas ideas complejas desde el punto de vista de la viabilidad y deseabilidad, en caso de la disrupción, no cuenta representan ideas nuevas e innovadoras puesto a que existe una plena discusión sobre el tema.

Asimismo, en las **ideas Compensadoras**, se tiene una valoración de 7 puntos en total en donde la deseabilidad, factibilidad y disrupción son las más débil, a que su diseño involucra la voluntad de otras entidades aunado a ello el uso de mayores recursos adicionales hace que estas ideas sean complejas, del mismo modo sucede con la disrupción que no estaría considerado como unas ideas novedosas, cosa que sucede en los demás factores en donde se tiene una valoración alta.

Por lo que, la **Ideas Preventivas**, serían las de mayor puntaje con 11 puntos, pese a contar con una valoración de uno (1) en el factor de disrupción por la valoración estimada por

SERVIR en la posibilidad de estas ideas, en donde sostiene que por el momento no están aún en la agenda la realización de políticas de optimización de su rendimiento, sin embargo, en los demás factores cuenta con el máximo valor debido a que representan una alta utilidad, son sostenibles y tienen efecto positivo, es necesario recalcar que la valoración fue evaluado tomando como referencia las encuestas realizadas a las personas adultas mayores, especialistas de oficinas de recursos humanos y de expertos en materia de recursos humanos.

Tabla N° 14. Priorización de Ideas

| Grupo de ideas | Deseabilidad* | Factibilidad** | Viabilidad*** | Impacto**** | Disrupción***** | Total |
|---------------------|---------------|----------------|---------------|-------------|-----------------|-------|
| Ideas Rígidas | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 |
| Ideas Preventivas | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| Ideas Compensadoras | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 |

Fuente: Elaboración propia

(*) **Valores de deseabilidad:** útil =2; Poca utilidad=1; Nada de utilidad=0.

(**) **Valores de factibilidad:** Altamente posible=2; Poco posible=1; Imposible=0.

(***) **Valores viabilidad:** Sostenible=2; Insostenible=1

(****) **Valores de impacto:** Efecto Positivo =2; Efecto negativo=1

(*****) **Valores de Disrupción:** Novedad de la Idea=3; Poco novedoso=1

3.3 Conceptualización de nuevas ideas.

3.3.1 Proceso de conceptualización de la nueva idea.

En la siguiente tabla, se describe el primer bosquejo de la idea innovadora, como resultado de las evidencias señaladas en el presente trabajo y luego de su evaluación pertinente tenemos:

Tabla N° 15. Descripción del bosquejo del concepto

| Ítem | Contenido |
|---|--|
| Denominación de la solución | Transferencia del “know how” de las personas adulto mayor a través del mentoring. |
| Población beneficiada | Servidores civiles mayores de 60 años a más. |
| Descripción de Solución | El aprovechamiento del “know how” de las personas adulto mayor en el servicio civil, se realizan previa a una elección por el área usuaria y selección por la Oficina de Recursos Humanos realiza una capacitación, el cual, culminada su realización y previa evaluación, pasarán a estar a cargo del mentoring del nuevo personal de la entidad. |
| Descripción del beneficio aportado | Los mecanismos permitirán a que las entidades públicas puedan aprovechar la experiencia de los servidores públicos mayores de 60 años que están en puestos claves y que muchas veces las entidades no logran aprovechar sus conocimientos y habilidades. |

Fuente: Elaboración propia

Es así que, se busca diseñar diversos mecanismos que establezcan el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el servicio civil, como ya se señaló anteriormente el problema se centra en el Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil que la inadecuada implementación de lineamientos se debe a la no existencia de los mismos (Ver Anexo N°4)

3.3.2 Presentación del concepto final.

A continuación, se presenta el concepto final de la solución, cuya denominación es “*Lineamientos para el aprovechamiento del know how de las personas adulto mayor en el servicio civil, a través del programa servidores públicos que trascienden*”, en donde pretendemos promover y sensibilizar a las entidades públicas el valor de los adultos mayores con respecto a su grado de especialización basado en su experiencia.

Tabla N° 16. Descripción del concepto

| Ítem | Contenido |
|--|--|
| ¿Cómo se denomina? | <i>Lineamientos para el aprovechamiento del know how de las personas adulto mayor en el servicio civil, a través del programa servidores públicos que trascienden</i> |
| ¿En qué consiste la solución? | Está centrado en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el servicio civil, a través de capacitaciones que tendrán acceso en un primer momento las PAM y que luego de ello, podrán transmitir sus conocimientos a través del mentoring al personal nuevo que ingrese a la entidad pública de las PAM. |
| ¿Para quién es la solución? | Servidores civiles mayores de 60 años a más. |
| ¿Para qué es la solución? | Para mejorar las condiciones de vida de las personas adulto mayor. |
| ¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe? | Persona capacitada (upskilling), reconocimiento por la larga trayectoria a través de la transferencia de todo su know how al nuevo talento humano. |

| Ítem | Contenido |
|--|--|
| | Además, los beneficios se generan para dos (02) actores interesados por un lado la entidad pública que a través de este proyecto reducirá la curva de aprendizaje del personal nuevo y por otro lado tenemos a las PAM que serán servidores públicos empleables con el desarrollo de nuevas y/o mejora de sus competencias (upskilling) y con ello la aplicación del mentoring transmitirá sus conocimientos y habilidades al talento nuevo. |
| ¿Cuáles son las principales acciones del usuario? | El adulto mayor, en base a su experiencia transmitirá sus conocimientos a los nuevos servidores públicos, los mismos que estarán enmarcados a los nuevos enfoques y paradigmas del sector público. |
| ¿Cuáles son las principales acciones de la organización? | Difundir los lineamientos de ejecución en las entidades del gobierno nacional. Supervisar el cumplimiento de las tres (03) etapas de los lineamientos. Otorgar el reconocimiento a las PAM que resulten ganadores del programa “ <i>servidores públicos que trascienden</i> ” |

Fuente: Elaboración propia

3.4 Diseño del prototipo final

3.4.1 Diseñar y testear el prototipo

En esta etapa se muestra el diseño y el testeo del proyecto de innovación que se ha planteado, es necesario precisar que nuestro problema es: ***“Incipientes normativas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019”***.

3.4.2 Presentación del prototipo

Respecto al prototipo, en concordancia con nuestro problema anteriormente referido, continuamos con el diseño y testeo del mismo.

Es necesario indicar que, para llegar a este proceso, se tuvo que desarrollar en primera instancia la arquitectura del problema, al cual le sumamos un marco normativo que permita evidenciar el soporte del mismo, seguido de la investigación acerca de las causas atribuidas, siendo estas diagramadas de acuerdo al modelo causal señalado por la literatura.

Posterior a ello, con la jerarquización de las causas que desarrollamos, lograremos el pase a la generación y priorización de ideas, la cual se llevó a cabo mediante la técnica de lluvia de ideas, las cuales se priorizaron en base a determinados criterio y puntuación.

En consecuencia, se procedió con el prototipado rápido, para lograr una visión más clara de las ideas priorizadas, logrando también por la técnica de lluvia de ideas y diferentes diagramas.

Después de la discusión realizada, se realizó la validación por expertos en la materia de recursos humanos, para que nuestra etapa de conceptualización y diagramación pueda contar con las observaciones y recomendaciones de posibles impedimentos, dificultades, falta de comprensión que pudiera encontrar la persona adulto mayor, los responsables de los órganos o entes orgánicos, asimismo, el área de recursos humanos.

Por ello, nuestro trabajo de campo consiste en la recolección de experiencias de los tres grupos intervinientes, que serían: el adulto mayor, las áreas usuarias y las áreas de recursos humanos, para que el levantamiento de sus comentarios genere el perfeccionamiento del prototipo.

Finalmente señalar que el prototipo final de innovación es la formulación de Lineamientos para el aprovechamiento del know how de los adultos mayores en el servicio civil, el cual se enmarca, acorde con lo señalado en el numeral 5.1 Definiciones, literal g) de la Directiva N° 002-2014 -SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas” de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), el área de Gestión Humana, es responsable de la gestión que efectúa las disposiciones de SERVIR como ente rector.

De igual manera, en el literal a) del referido sub numeral, señala:

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos: Es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos

humanos. . . El referido sistema, comprende siete subsistemas¹⁴, establecidos en el artículo 5° del Decreto Legislativo N° 1023 (SERVIR 2014).

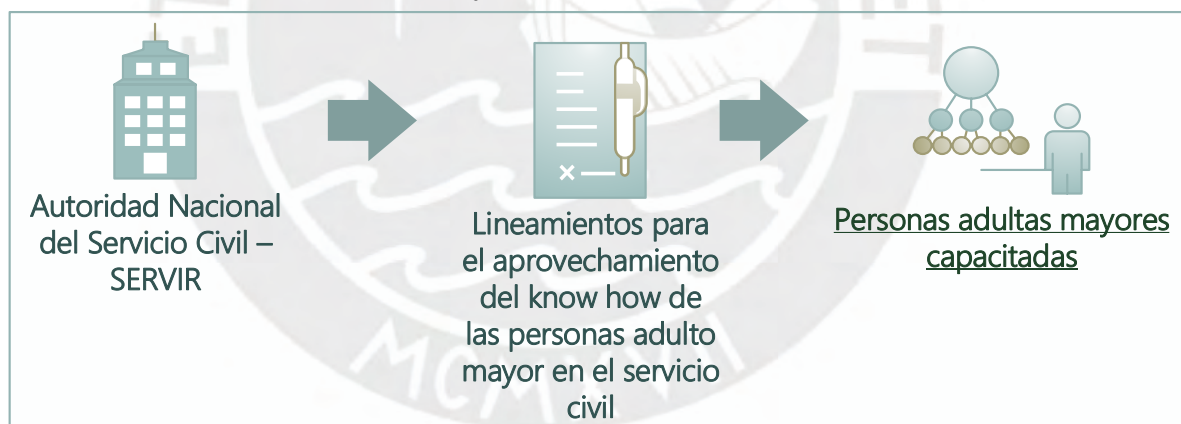
Por lo que, el prototipo planteado para el aprovechamiento del “know how” de las personas adultas mayor en el servicio civil, estarían alineados a dos subsistemas: Subsistema de gestión de desarrollo y capacitación y al Subsistema de gestión del rendimiento.

Dicho diseño toma como variables a las entidades entrevistadas, por lo que consideramos su implementación debe iniciarse desde el gobierno nacional y en base a los resultados que se puedan obtener buscar la progresividad de su implementación en los siguiente niveles de gobierno.

3.4.2.1 Programa “Servidores Públicos que Transcienden”.

Como se mencionó anteriormente el responsable en la implementación de este prototipo estaría a cargo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, quien tendría que aprobar estos lineamientos en el marco de sus competencias y funciones, así como se evidencia a continuación:

Figura N° 7. Responsable del prototipo y resultado esperado.



- i. **Objetivo:** Establecer las disposiciones técnicas y administrativas, así como los instrumentos necesarios para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el Servicio Civil a través del programa “Servidores que transcienden”.
- ii. **Alcance:** Aplicación a aquellas entidades públicas del gobierno nacional.

¹⁴ 1.Subsistema de planificación de políticas de recursos humanos, 2. Subsistema de organización del trabajo y su distribución, 3. Subsistema de gestión del empleo, 4. Subsistema de gestión del rendimiento, 5. Subsistema de gestión de la compensación, 6. Subsistema de gestión de desarrollo y capacitación y 7. Subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales.

iii. **Componentes:** Los lineamientos contempla tres (03) componentes:

a. Etapa de planificación:

Paso 1 Identificación de necesidad: Las Oficinas de Recursos Humanos o quien haga sus veces realiza la comunicación a todas las áreas usuarias, quienes deberán identificar aquellos puestos deseables, así como a los servidores públicos (mayores de 60 años) a cargo de los mismos.

Paso 2 Pertinencia de la necesidad: La Oficina de Recursos Humanos (ORH) o quien haga sus veces, valida la iniciativa de las áreas usuarias (considerando evaluación de GDR – Anexo 5).

Paso 3 Notificación y aceptación del beneficiario: Luego de la evaluación la Oficina de Recursos Humanos (ORH) o quien haga sus veces notifica a los servidores públicos elegibles para el programa servidores públicos que trascienden.

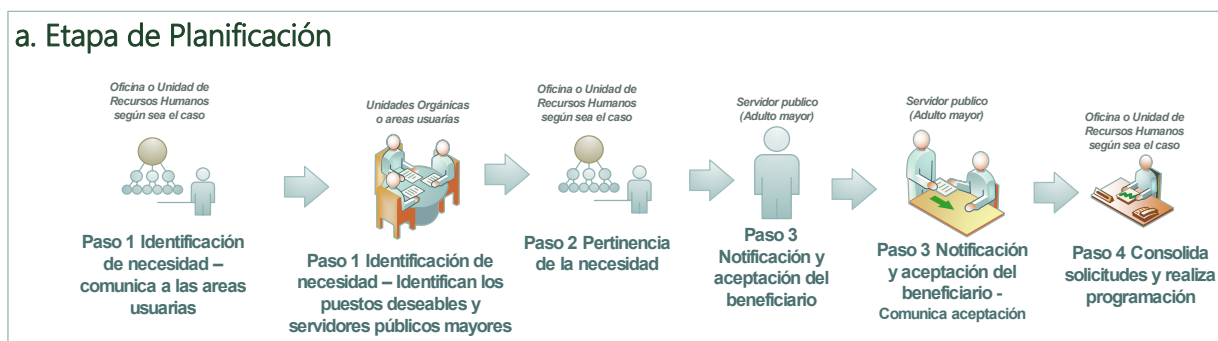
Los servidores públicos elegibles que deseen participar del “*programa servidores públicos que trascienden*” deberán comunicar a la Oficina de Recursos Humanos (ORH) o quien haga sus veces sobre su participación a través de correo oficial o documento físico.

Paso 4 Consolida solicitudes y realiza programación: La Oficina de Recursos Humanos (ORH) o quien haga sus veces consolida las solicitudes de participación por parte de los servidores, a fin de brindar una actualización y retroalimentación de capacidades por medio de la Gestión de la Capacitación, podrán verificar las brechas de conocimiento y realizar una capacitación, sin irrogar en costos determinando la siguiente información:

- Cantidad de Servidores públicos mayores de 60 años:
- Lugar y cronograma de capacitación:
- Temas¹⁵:
 - o Gestión de la Información
 - o Comunicación y colaboración
 - o Aprendizaje y resolución de problemas.
 - o Otros temas que sean determinados entre la ORH y las áreas usuarias participantes.

¹⁵ Consideramos que las habilidades y conocimientos que se debe tomar en consideración es lo desarrollado por Kirsti Ala-Mutka de su libro Mapping Digital Competence Towards a Conceptual Understanding (2011)

Figura N° 8. Etapa de Planificación



Fuente: Elaboración propia

b. Etapa de Implementación:

Esta etapa contiene dos (02) momentos, el primero de ellos se realiza la capacitación y evaluación de las PAM elegibles; y el segundo momento es la ejecución del mentoring al personal nuevo de la entidad pública.

Paso 5 Capacitación y Evaluación: Luego de que la ORH tenga establecido la cantidad de servidores a capacitar, lugar e inicio de capacitación, éste se lleva a cabo por el plazo hasta de un (01) mes.

Paso 6 Servidores públicos mayores capacitados: Luego de la capacitación realizada por la ORH, se efectúa la evaluación de las facultades de los servidores público, de acuerdo con la normatividad vigente.

La ORH o quien haga sus veces comunica y publica la lista de los servidores públicos mayores en condición de aprobado y no aprobados, así como a SERVIR.

Paso 7 Asignación y difusión del programa servidores públicos que trascienden: La ORH luego de asignar al personal nuevo ingresante un (01) servidor público mayor realiza una reunión con ambos actores, a fin de informarles sobre el “programa servidores públicos que trascienden”, el cual establece reglas necesarias a fin de poder cumplir con los objetivos esperados.

Paso 8 Inicio de Mentoring:

El servidor público mayor debe aplicar las herramientas y técnicas para una adecuada transferencia de know how al personal nuevo, dicha actividad durará hasta tres (03) meses, mismo periodo de prueba de personal nuevo.

El proceso de mentoring es efectuado por el mentor (persona adulta mayor) y el mentee (personal nuevo), para ello el mentor deberá aplicar las herramientas y

técnicas aprendidas (en el paso 5) a fin de poder desarrollar y mejorar las competencias profesionales del mentee, sin embargo, la idea es que el mente pueda aprovechar los espacios abiertos que el mentor ofrece a fin de que establezca los intereses y dificultades que pueda tener, el proceso mentoring se desarrolla en tres (03) fases:

- **Primera fase:** En esta fase el mentor fija las bases sólidas sobre las que debe consolidar la relación entre el mentor y el mentee.
Se desarrolla y establecen los objetivos y actividades a realizar, así como la planificación de las sesiones de trabajo.
- **Segunda fase:** En esta fase se busca el aprovechamiento de la información y orientación por parte del mentee al mentor, siguiendo las actividades establecidas.
En caso exista algunas nuevas variables (avances y/o retrasos de las actividades, tiempos y/o resultados programadas por parte del mentee) el mentor debe de realizar los ajustes pertinentes a tal fin de poder coadyuvar a las metas trazadas en la período anterior.
El mentor establecerá un plan de seguimiento semanal y/o mensual a fin de verificar si la información y/o conocimiento transferido al mentee está acorde a los objetivos establecidos
- **Tercera fase:** Por último, se desarrolla una evaluación final sobre el proceso de mentoring, comunicando los resultados logrados al mentee haciendo un balance de aspectos positivos y negativos en caso de existir.
Acto seguido el mentor eleva el informe técnico adjuntando las evidencias del proceso de mentoring a fin de que evalué la ORH de la entidad.

Paso 9 Evaluación del desempeño:

La ORH realiza la evaluación al nuevo servidor (dentro de su periodo de prueba), para valorar su grado de aprendizaje, respecto al mentoring; así como su satisfacción respecto a sus funciones y su grado de inclusión.

La Oficina de Recursos Humanos, realiza la evaluación del desempeño del servidor en el nuevo puesto, para ello toma en cuenta los métodos de evaluación de aprendizaje como del resultados remitidos por el Mentor.

Tabla N° 17. Métodos de evaluación del aprendizaje

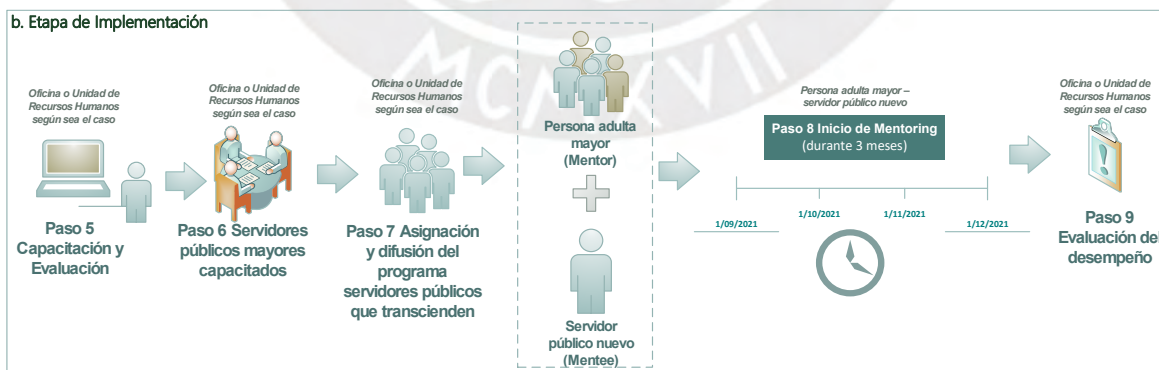
| | Conocimientos (Cognoscitivos) | Habilidades (Procedimentales) |
|------------------------------------|--|---|
| Métodos y técnicas | Prueba de conocimientos Pruebas técnicas Análisis de casos Pruebas orales | Pruebas prácticas Pruebas de desempeño Simulaciones |
| Estándares (cómo se evalúa) | Son las respuestas correctas. | Estándares de proceso y resultados. |

Fuente: Gestión de la capacitación-SERVIR

La evaluación nos permite conocer si los servidores en el quehacer de sus funciones están teniendo un resultado positivo, medianamente positivo o negativo en su desempeño.

- **Compatibilidad:** Con el resultado de dicha evaluación, la Oficina de Recursos Humanos contrasta la compatibilidad con la información brindada por el jefe del órgano o unidad orgánica, considerando lo siguiente:
 - Mide los resultados con el propósito de generar información para la toma de decisiones, respecto a la mejora continua o adaptabilidad según sea el caso.
 - Evaluar los si los argumentos son sólidos, la propuesta debe beneficiar tanto al órgano o unidad orgánica, tanto como al servidor, el beneficio debe ser lógico y evidente.

Figura N° 9. Etapa de Implementación



Fuente: Elaboración propia

c. Etapa de seguimiento y presentación de resultados

Paso 10 Consolidación y comunicación de resultados:

La ORH o quien haga sus veces comunica los resultados a los servidores públicos mayores de la nota obtenida del personal nuevo.

Asimismo, remite listado de los servidores públicos mayores a SERVIR

Paso 11 Reconocimiento y premiación del Programa “Servidores que trascienden”:

SERVIR consolida el listado de los servidores públicos mayores, el mismo que establece fecha y hora de reconocimiento¹⁶.

Para ello comunica a los servidores públicos mayores ganadores y a las ORH de donde pertenecen.

Figura N° 10. Etapa de seguimiento y presentación de resultados



Fuente: Elaboración propia

d. Disposiciones complementarias y finales:

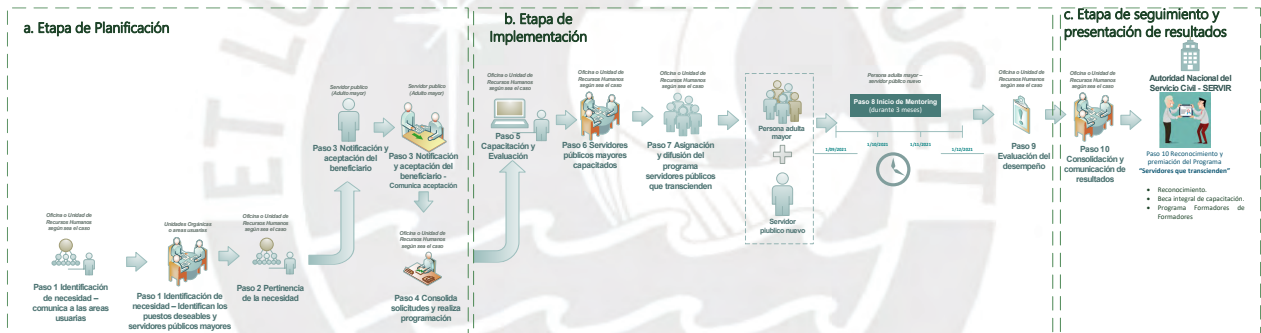
- La cantidad de plazas vacantes para el programa “*servidores públicos que trascienden*”, son determinados de acuerdo a la cantidad de servidores nuevos y/o potenciales programados por cada entidad tomando en consideración el Plan Operativo Multianual, en caso existiese no programados deberá gestionarse a través de SERVIR.

¹⁶ Dentro de los reconocimientos propuestos: Reconocimiento, Beca integral de capacitación, Programa Formadores de Formadores

- La realización del programa “*servidores públicos que trascienden*”, se podrá ejecutar hasta dos veces al año, salvo disposiciones adicionales establecidas por SERVIR
- Tanto el servidor público mayor como el personal nuevo deberán regirse estrictamente a las normas establecidas en el código de ética de la función pública y al RIS establecido por cada entidad pública.
- Si durante el proceso del mentoring, existiera algún hecho no previsto en los lineamientos estos serán resueltos por las ORH o quien haga sus veces y comunicado a SERVIR, a fin de adoptar las acciones respectivas en el marco a la normatividad vigente.

A continuación, se presenta el diagrama de recorrido del prototipo:

Figura N° 11. Presentación del prototipo Final



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

4.1 Análisis de la deseabilidad

El fin de este estudio radica en verificar la adherencia del usuario final o el usuario interno de la organización o institución.

Para ello, aplicaremos los cuatro aspectos de *CrowdFavorite*(2014), para confirmar la deseabilidad en los principales actores, los cuales para el presente proyecto estarían divididos de acuerdo al siguiente detalle:

- Beneficiarios, considerando al adulto mayor que trabaja y ha sido evaluado por medio de la GDR, que pueda brindar su know how

- Implementadores, considerando a las Oficinas de Recursos Humanos y dependencias solicitantes de los entes(áreas usuarias).

En ese sentido, las respuestas a las siguientes preguntas se encuentran sustentadas en la información obtenida, por medio de las encuestas realizadas a los referidos actores.

- **¿Esta solución llena una necesidad?**

El prototipo de innovación (Lineamientos para el con el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el servicio civil), incidirían considerablemente en promover y de sensibilizar a las entidades públicas, respecto la revalorización de los adultos mayores, considerando para ello, su grado de especialización basado en su experiencia; asimismo, generar dinamismo necesario para ordenar y gestionar sus recursos humanos; por lo que, sí cubre una necesidad existente para ambos actores(Entidad pública y servidores públicos mayores).

- **¿Cabrá en la vida de las personas?**

Como resultado del desarrollo de este estudio y acopio de información, podemos determinar que nuestro prototipo responde a las necesidades de las personas adultas mayores, pues resaltan la inclusión y revaloración de los adultos mayores, asimismo, del grado de especialización resulta aprovechable para la institución u organización.

Por ello, el prototipo es valorado por los actores, pues representan una vía para mejorar el desempeño de las entidades haciendo uso del know how de los adultos mayores que sería de mucha ayuda para reducir la curva de aprendizaje.

No obstante, es preciso mencionar que el prototipo, pueda tener base para su funcionamiento regular, es necesario que las entidades que deseen implementarlo cuenten con Oficinas de Recursos Humanos, desarrolladas y con personal idóneo para su ejecución.

- **¿Les gustará?**

Consideramos que el prototipo será del agrado de los principales actores, pues han sido desarrollados, con conocimiento del contexto, incorporando las percepciones y expectativas de las personas usuarias, permitiendo por una parte la revalorización de los PAM, y por la otra, lograr mayor flexibilidad en las

entidades, para el logro de los objetivos estratégicos, sin que ello signifique un incremento de presupuesto; lo que permitirá, generar mayor bienestar a la ciudadanía, pues se contará con especialistas con mayor conocimiento en los servicios que serán brindados por el personal nuevo.

- **¿Realmente lo quieren?**

Es necesario, señalar que, ellos valoran y consideran nuestro prototipo como una vía a la mejora continua de la situación actual de las PAM, ya que, lamentablemente, la brecha de actualización de estas personas es ínfima y no es acorde con su realidad (contexto Covid-19), entonces a través del proyecto visibilizan el accionar del Estado, en reacción al actual abandono social y discriminación, que puedan sufrir.

Asimismo, posibilita a las entidades, a que realicen una mejor gestión, pues al contar con personal idóneo, permitirá formalizar las competencias de cada área dentro de la entidad y en función a ello se puede determinar las responsabilidades que le concierne en el alcance de las metas organizacionales; siendo de ese modo, una medida que se sienta sobre las bases para la mejora del desempeño de los entes y servidores públicos, visto que, al brindar ese dinamismo institucional, se puede visibilizar la PEA real y por medio de un análisis situacional de los puestos de entidad, determinar la dotación de servidores en la planificación para la circulación de la Ley del Servicio Civil, considerando sus necesidades reales.

4.2 Análisis de la factibilidad

La factibilidad de este proyecto se realizará en base a cuatro (04) preguntas desarrolladas por Dam & Siang (2019), a fin de poder verificar la posibilidad del desarrollo del prototipo con respecto a las operaciones de la organización.

Es necesario precisar, que intervienen por un lado el ente responsable de la política pública, que es la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR y de aquellas Oficinas de Recursos que sus organizaciones públicas que tengan implementada la Gestión del Rendimiento.

Sin embargo, se empezaría con el Gobierno Nacional, porque la gradualidad de la GDR, así lo establece.

Tabla N° 18. Análisis de factibilidad

| N° | Eje | Cumple (Si / No) |
|----|-------------------|------------------|
| 1 | Equipo de trabajo | Si |
| 2 | Capacidades | Si |
| 3 | Tiempo | Si |
| 4 | Aliados | Si |

Fuente: Elaboración propia, en base a Dam & Siang (2019)

- **Equipo de trabajo:** De las entrevistas realizadas a los operarios de recursos humanos de los entes públicos y del personal responsable de este tema por parte de Servir, en ambos casos se cuenta con el personal adecuado para la gestión e implementación del prototipo. Sin embargo, creemos que la implementación del prototipo debe estar a cargo de equipos de recursos humanos sólidos de experiencia comprobada.
- **Capacidades:** En este eje SERVIR, cuenta con la capacidades de normativas (su marco legal le permite emitir Lineamientos y/o Directivas de aplicación para todas las organizaciones públicas en todos los niveles de gobierno), políticas (En este periodo se encuentra con una debilidad institucional la cual deviene de la crisis política establecido por parte de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, sin embargo, este tema podría ser una ventana de oportunidad en el presente periodo presidencial) y tecnológicas (Se cuenta con la infraestructura tecnológica constituido por SERVIR y de las Oficinas de Recursos Humanos del gobierno nacional, pues no habría mayor complejidad a las actividades que realizan actualmente).
- **Tiempo:** Tanto el diseño e implementación se debe de realizar de manera progresiva, los prototipos desarrollados son ideas conceptualizadas en base a información proporcionada por los responsables de las Oficina de Recursos Humanos y validados por expertos, sin embargo, el tiempo de diseño e implementación puede variar el mismo que está sujeto a condiciones y/o variables que puedan generar inestabilidad a la implementación de los prototipos, por lo que en un mejor escenario se esperaría que en un segundo año a partir del diseño se puede ver los primeros resultados.
- **Aliados:** Consideramos que nuestros aliados serian aquellas instituciones públicas que cuenten con la Gestión del Rendimiento implementada.

4.3 Análisis de la viabilidad

Según Dam & Siang (2019) la viabilidad se puede evaluar en base a tres preguntas:

- **¿Esta solución está dentro del presupuesto de la organización?**
Si, se ha contemplado que la asignación económica será afectada del mismo presupuesto que tiene las entidades públicas al PDP.
- **En caso de considerarse un pago por parte por el ciudadano ¿sería aceptado? ¿Cómo se realizaría este pago?**
En nuestro caso particular, la realización de un pago no se concibe pues la intervención se financia con los propios recursos de cada entidad pública.
- **¿Cómo será el retorno de la inversión?**
El ROI (retorno de la inversión) se verá reflejado a través de la mejora continua del desempeño de los servidores públicos ingresantes, en el éxito de las metas de la organización y la generación de valor público.
Toda vez que la propuesta del prototipo de innovación se concentra en el aprovechamiento de los conocimientos de las personas adultas mayores a través del mentoring realizado al personal nuevo que ingresa a las entidades públicas del gobierno nacional.

Conclusiones

1. La tasa de longevidad para el 2050 será del 24.1% de la población en general, teniendo un efecto en la pirámide poblacional de servidores públicos, pues, las personas mayores de 60 años en el sector público han incrementado progresivamente a lo largo de los años. Así también, se puede advertir que en lo que refiere a al sector público, se expone una particularidad y es que no existe un “recambio generacional”, existe una permanencia en el Servicio Civil, no hay ingreso de nuevo personal, ya que, los que entraron en su momento a la fecha continúan trabajando y son los que seguirán trabajando hasta su límite de edad.
2. Sin perjuicio de ello, con estas evidencias se requiere que la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como ente rector, pueda establecer medidas a fin de salvaguardar el conocimiento experto o especialización para afrontar este desafío urgente de la administración pública, que podría poner en riesgo la continuidad de las políticas públicas y la generación de valor público.
3. En la causa 1 se identificó la débil capacidad de gestión de las entidades públicas a cargo de las políticas laborales de los PAM, evidenciamos que, dentro del sector público del estado peruano, la mejora del rendimiento de las personas adulto mayor, aún carece de implementación debido a que a pesar de existir un marco normativo que permite su ejecución, no se logra esa coordinación necesaria para desarrollar las estrategias o condiciones adecuadas.
4. En la causa 2 desatención social sobre las capacidades de las PAM, se identificó el desinterés social sobre las capacidades de las PAM, esto surge debido a las percepciones negativas de la sociedad respecto a las capacidades y habilidades de las PAM, debido a los diferentes estereotipos respecto al envejecimiento que no permite generar estrategias eficaces para fomentar la actividad productiva de las PAM; asimismo, revalorar a las PAM es importante, verlos como un recurso, sólo así podremos aprovechar su experiencia, y si ello exige apartarnos un poco de las normas existentes, reinventarlas ayudando a tener una sociedad sostenible.

5. La causa 3 ausencia de lineamientos y estrategias en materia de optimización del rendimiento de las PAM, debido a que dentro del aparato estatal no se ha realizado la actualización y diseño de normas, condiciones o estrategias en materia de optimización del rendimiento de las PAM, en comparación con otros países tales como Chile, Guatemala, Australia y entre otros, logrando ser una barrera para la promoción e innovación de políticas públicas.
6. El desafío de innovación del prototipo brinda una solución al fenómeno de envejecimiento que es un proceso imposible de detener, por lo que, este proyecto presenta como una medida preventiva la implementación de normativas institucionales para optimizar el rendimiento de los PAM en el Servicio Civil, vista como una herramienta para la gestión pública, que permitan al Estado cumplir con su rol de velar por las PAM, mediante la realización de la persona, ya que no existe el recambio generacional.
No obstante, se logra también, mayor flexibilidad en las entidades, por medio de la capacitación, seguimiento y evaluación de los servidores, para el logro de los objetivos estratégicos, pues al contar con personal idóneo, permitirá formalizar las competencias de cada área dentro de la entidad, que sienta las bases para mejorar el desempeño de las entidades y los servidores públicos, ya que, al brindar ese dinamismo institucional.
7. El concepto final del prototipo del proyecto de innovación se definió de la siguiente manera: “Lineamientos para la optimización y mejora del rendimiento de las personas adulto mayor en el servicio civil”, el cual representa el hito por el cual pretendemos promover y sensibilizar a las entidades públicas el valor de los adultos mayores con respecto a su grado de especialización basado en su experiencia, enmarcándose en las normas establecidas por SERVIR.
8. La construcción del prototipo final se realizó tomando en consideración la información proporcionada por SERVIR, especialistas en Recursos Humanos, las personas adulto mayor y de las experiencias en otros países los cuales nos permitieron identificar 9 ideas, las cuales se agruparon en 3 tipos de ideas: Ideas preventivas, ideas reparadoras y por ultimo las ideas de compensadoras, estas ideas representan la base de los lineamientos a fin de que SERVIR pueda adoptar e implementar las ideas establecidas en el presente proyecto.

9. En el presente proyecto innovación se desarrolló un prototipo: Mentoring de la Persona Adulta Mayor, el cual se muestra en el grupo de ideas preventivas, el prototipo tiene la mayor puntuación en deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y la disrupción, estas ideas buscan ser en primera instancia la primera iniciativa que SERVIR podrá hacer uso en el diseño y ejecución de políticas de optimización y mejora del rendimiento de las personas adulto mayor en el servicio civil, que a través de mejoramiento de capacidades representa una alternativa viable frente a la alta escasez de políticas que promuevan e incentiven a las entidades públicas a valorar a los adultos mayores.
10. La deseabilidad del proyecto innovación presenta una solución solidaria frente a la necesidad que tienen las personas adulto mayor del sector público respecto al cierre de brechas de capacitación, el prototipo representa una alternativa para que tanto el Estado como la PAM puedan ganar, generando un impacto en la sociedad donde el estado se preocupa por aquellas personas que contribuyen al desarrollo del país, es necesario recalcar que se cuenta con la aprobación y validación por parte de los beneficiarios.
11. La viabilidad del prototipo se centra en que su ejecución se realizará con el mismo presupuesto institucional de cada entidad, en donde el ROI (retorno de la inversión) se vería manifestado mediante el progreso continuo del desempeño de los servidores, en el logro de sus metas y generación de valor público.
12. La factibilidad del prototipo se centra en un proceso en donde es requisito vital que las Oficinas de Recursos Humanos cuenten con experiencia en afrontar procesos de modernización, asimismo SERVIR deberá regular a través de normas a fin de que las organizaciones públicas puedan contar con herramientas necesarias con el objetivo de poder adoptar acciones fundamentales para la ejecución de la optimización y mejora del rendimiento de las personas adulto mayor en el servicio civil, se precisa que el prototipo en primera instancia estaría dirigido para aquellas entidades que tengan implementado la Gestión de Rendimiento y Gestión de la Capacitación.
13. Para la implementación del prototipo se deberá estar en la agenda pública de SERVIR a fin de poder aprobar los documentos normativos internos e iniciar con la prueba piloto en aquellas entidades que tengan desarrollado o medianamente implementado la Gestión del Rendimiento y Gestión de la Capacitación.

Bibliografía

- Abanto Revilla, Cesar y Paitán Martínez Javier (2020). La Jubilación Obligatoria, el estado de la vejez en el Perú. *Jurídica. Suplemento de análisis Legal de El Peruano* (761). Pag.4-5
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2020). La mujer en el servicio civil peruano 2020. Informe. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062754/Informe_La_Mujer_en_el_Servicio_Civil_Peruano_2020.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2020). Conclusiones y recomendaciones del Congreso GestionaRH [Boletín Informativo GestionaRH]. Recuperado de: <https://www.servir.gob.pe/boletin1-gestionarh/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (S.F.). SERVIR:<http://bit.ly/2Uvfn8O>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR(2014).Normas legales. El Peruano. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105287/_238-2014-SERVIR-PE_-_12-11-2014_03_06_06_-RPE_N__238-2014-SERVIR-PE.pdf
- Ardón, J. G. (2017). Ventajas y Desventajas de la Contratación de Adultos Mayores en Puestos de Atención al Cliente Según el Criterio de un grupo de Jefes y Supervisores que laboran en áreas de trabajo afines (Tesis De Grado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2017/05/43/Ardon-Jennifer.pdf>
- Ardón Tórtola, Jennifer Gabriela (2017). Ventajas y desventajas de la contratación de adultos mayores en puestos de atención al cliente según el criterio de un grupo de jefes y supervisores que laboran en áreas de trabajo afines. Tesis para la obtención de título de psicología industrial / Organizacional en el grado académico de Licenciada. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.
- Blouin, C. (Coord.). (2018). La situación de la población adulta mayor en el Perú: Camino a una nueva política. Resumen ejecutivo. Lima, Perú: Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN): PERÚ 2030: Tendencias Globales y Regionales (2017), Consultado de la página Web: <http://www.helpagela.org/silo/files/los-adultos-mayores-en-el-mundo-del-trabajo-urbano.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe (2018), Consultado de la página Web: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398_es.pdf.
- Comisión Europea (2010). El Fondo Social Europeo y los Trabajadores de Edad Avanzada. Folleto. Consultado de la página web: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/sf_older_workers_es.pdf.
- Correa, N (2010). Capítulo 5: El Estado peruano como agente innovador: Oportunidades y Desafíos. En Informe de Desarrollo Humano 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente. (pp. 127 - 148). LIMA. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Cortázar, Juan Carlos (2005). Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales [Documentos de Trabajo del INDES]. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Una->

Mirada-Estrat% C3%A9gica-y-Gerencial-de-la-Implementaci% C3%B3n-de-los-Programas-Sociales.pdf

- CrowdFavorite. (2014). The value of balancing desirability, feasibility, and viability. Retrieved from <https://crowdfavorite.com/the-value-of-balancing-desirability-feasibility-and-viability/>
- Dam, R., & Siang, T. (2019). From Prototype to Product: Ensuring Your Solution is Feasible and Viable. Retrieved from <https://www.interaction-design.org/literature/article/from-prototype-to-product-ensuring-your-solution-is-feasible-and-viable>
- Decreto Legislativo N° 1098. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de enero de 2012.
- Decreto Legislativo N° 1023. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de junio de 2008.
- Decreto Legislativo N° 1450. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de setiembre de 2018
- Decreto Supremo N° 007. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de agosto de 2018.
- Esquivel Peña Hernán; Icart Devia Mónica y Sgorbini Carvajal Giovanna (2006). Reinserción y continuidad laboral del adulto mayor jubilado. Tesis para optar al grado académico de Licenciado en Trabajo Social. Santiago – Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Escuela de Trabajo Social.
- Figueroa M. Roció de los Ángeles; Gonzales Zapata, Felipe Sebastián y Wragg Fontova Santiago Alfonso (2012). Envejecimiento de la Fuerza Laboral: Implicancias Sociales y Empresariales. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago – Chile: Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios - Escuela de Economía y Administración. Recuperado en 15 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112269/Figueroa%2c%20Gonz%20a1lez%20y%20Wragg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas – Perú (2015) Adultos mayores en el Perú [informe]. Lima. Recuperado el 10 de junio del 2020, de <https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UNFPA-Ficha-Adultos-Mayores-Peru.pdf>
- Future for Work Institute & EY. (2020). Las empresas españolas frente a la revolución del reskilling. Recuperado el 10 de junio del 2020, de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/workforce/ey-las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling-informe.pdf?download.
- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313-1328. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0326>
- Herrera Santi, Patricia M. (2008). Jubilación y vejez, su repercusión en la salud familiar. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 24(4) Recuperado en 10 de mayo de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252008000400008&lng=es&tlng=es.
- House of Commons of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (2018), Consultado en la página Web: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398_es.pdf

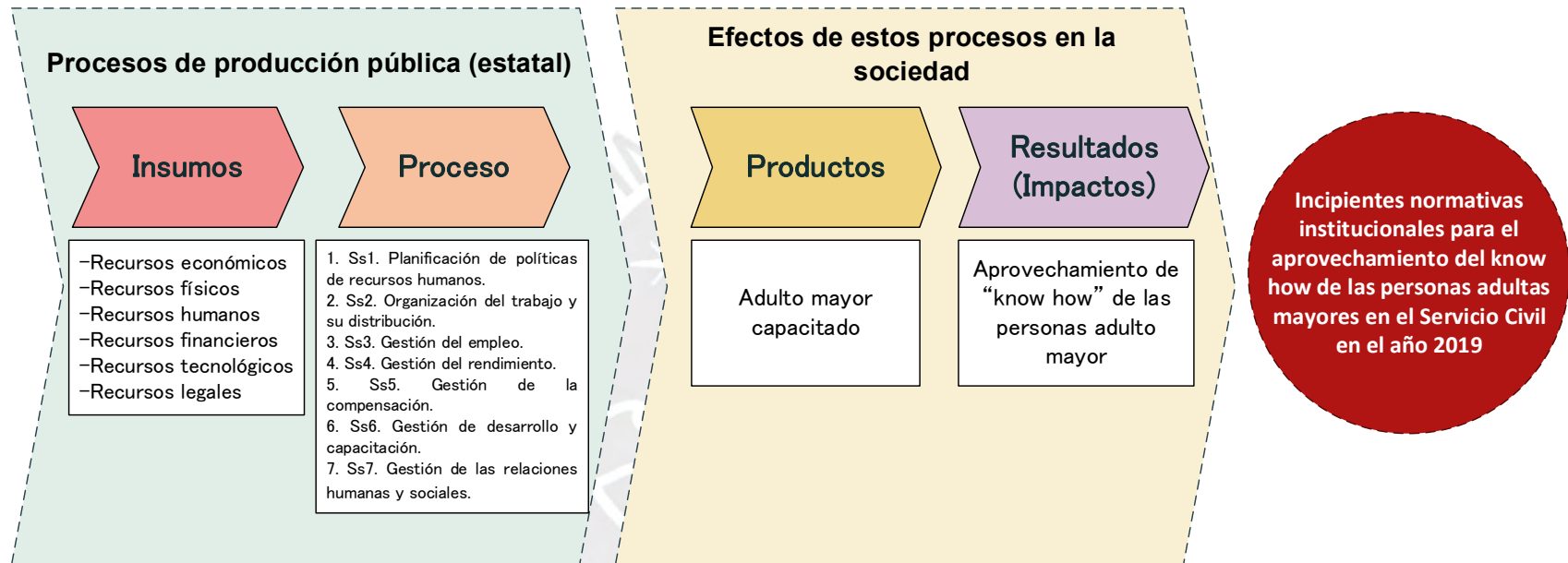
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos (2018). Discriminación en las empresas: ¿Qué pueden hacer los derechos humanos? Recuperado de: <https://idehpucp.pucp.edu.pe/analisis/discriminacion-en-las-empresas-que-pueden-hacer-los-derechos-humanos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú: Estimaciones y proyecciones de la población nacional, 1950 -2070. Boletín de Análisis Demográfico N°38. Recuperado el 27 de abril de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1665/libro.pdf
- Ley N° 29381. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 15 de junio de 2009.
- Ley N° 29792. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de octubre de 2011.
- Ley N° 30490. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de julio de 2016.
- Maldonado Pedroza, Cristian David, & Yáñez Contreras, Martha Alicia. (2014). Una aproximación al estudio del empleo en la tercera edad. Cuadernos del Cendes, 31(86), 95-110. Recuperado el 27 de abril de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082014000200006&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. [2016]. Reglamento de Organización y Funciones [Reglamento]. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/314882/rof-mimp.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2019) http://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/Informe2015_1.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2015). Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. [Convención] Recuperado el 15 de diciembre del 2020 de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/convencion-interamericana-sobre-la-proteccion-de-los-derecho-convenio-convencion-interamericana-1933144-1/>
- Moore, M. H. 1998. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Madrid: Paidós.
- Organización de los Estados Americanos (2015), Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores Bibliografía 241 (A-70), Asamblea General, cuadragésimo quinto periodo ordinario de sesiones, Washington, D. C., 15 de junio, 2015, recuperado de: https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas, Asamblea General, Declaración Universal de Derechos Humanos, 10 diciembre 1948, 217 A (III), Recuperado de: <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
- Organización de las Naciones Unidas, Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, (A-70), 15 de junio de 2019, Recuperado de: http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_a-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (2000). Empoderamiento y Participación de los Adultos Mayores [Boletín]. Recuperado de http://www.oiss.org/wp-content/uploads/2000/01/BOLETIN_OISS_5-2.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2003). Discriminación en el trabajo: un panorama de esperanza y preocupación. Trabajo,2003 (47), 9-12.

- Ortega Santos, Carlos Ernesto (2017). El Desarrollo de Habilidades Blandas desde las Edades Tempranas. Recuperado de: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Paitan Martinez, Javier (2018). La vuelta al empleo tras la jubilación: ¿es la pensión de jubilación una causal de extinción de la relación laboral? Trabajo Académico para optar el título de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Derecho.
- Redacción Perú21 (2013, 04 10). Un 69% de peruanos ha sentido algún tipo de discriminación laboral. Perú 21. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/69-peruanos-sentido-tipo-discriminacion-laboral-101328-noticia/?ref=p21r>
- Rodríguez, J. (2006). El Mentoring en la Empresa. Recuperado el 05 de mayo del 2021, de <http://www.escoladeMentoring.com/userfiles/ARCHIVOS/ARTICULO%20%20JULIO%20RODRIGUEZ%20PROFESOR%20TO%20C3%91I.pdf>
- Salomé Resurrección, Liliana (2015). La «discriminación múltiple». Formación del concepto y bases constitucionales para su aplicación en el Perú* [Monografía]. Recuperado de: https://www.academia.edu/28458486/La_discriminaci%C3%B3n_m%C3%BAltiple_.Formaci%C3%B3n_del_concepto_y_bases_constitucionales_para_su_aplicaci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA
- SUNAFIL. (s. f.). Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral: Acerca de SUNAFIL. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/>
- Sotomarina Silvia Roxana (2015). La Discriminación por Edad: Cuando el Paso del Tiempo afecta tener un empleo [Artículo]. Recuperado de: https://works.bepress.com/roxana_sotomarina/1/download/
- Situación de la Población Adulta Mayor, INFORME TÉCNICO No 2 - Junio 2018, Consultado de la página Web: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_adulto_ene-feb_mar2018.pdf
- Soler Anglés, Maria Rosa (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. Capital Humano, N° 184, pág. 100. Enero, 2005 Consultado de la página Web: <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>
- Vela, Clausen, Callirgos, Document & Ordinola. 2019. Envejecer en el Perú: Hacia el fortalecimiento de las políticas para personas adultas mayores [informe de Adjuntía N° 006-2019-DP/AEE]. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/08/IA-N%C2%B0-006-2019-DPAEE-ENVEJECER-EN-EL-PER%C3%9A.pdf>

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.

Figura N° 12. Cadena de Valor del tema de interés



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 – Matriz de Consistencia del Diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público.

Tabla N° 19. Matriz de consistencia

| Dimensión de la arquitectura del problema | Preguntas | Objetivos | Hipótesis | Fuentes de datos | Herramientas |
|---|---|--|---|-------------------------------------|-------------------------------|
| Magnitud del problema en el servicio civil | Pregunta 1: ¿Cuántas son las personas adultos mayores que forman parte del servicio civil al año 2019? | Identificar la cantidad de personas adulto mayor en el Servicio Civil al año 2019. | En el servicio civil, se cuenta con un alto porcentaje de personas adulto mayor en el Servicio Civil al año 2019 | Documentos oficiales SERVIR | Revisión Documental |
| | | | | Documentos oficiales MEF | Revisión Documental |
| Desarrollo de capacidades de las personas adultos mayores en el Servicio Civil | Pregunta 2: ¿Cómo se desarrolla el proceso de capacitación de las personas adultas mayores en el Servicio Civil en el año 2019? | Identificar los documentos gestión y como se desarrolla la capacitación de las personas adultos mayores en el Servicio Civil en el año 2019. | Existe discriminación hacia las PAM, que dificulta el aprovechamiento de sus capacidades y habilidades. | Especialistas de Recursos Humanos | Entrevistas semiestructuradas |
| | | | | Servidores Públicos Adultos mayores | Entrevistas semiestructuradas |
| | | | | Base de datos del AIRHSP | Revisión Documental |
| Actores interesados en el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el servicio civil | Pregunta 3: ¿Cuáles son los intereses de los actores que influyen en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil en el año 2019? | Identificar quienes son y cuáles son sus intereses en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el Servicio Civil en el año 2019. | Los actores que participan en el aprovechamiento del know how de las personas adultos mayores en el servicio civil son: SERVIR y el MIMP. | SERVIR / MIMP | Revisión Documental |
| | | | | Adultos mayores | Entrevistas semiestructuradas |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 – Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema.

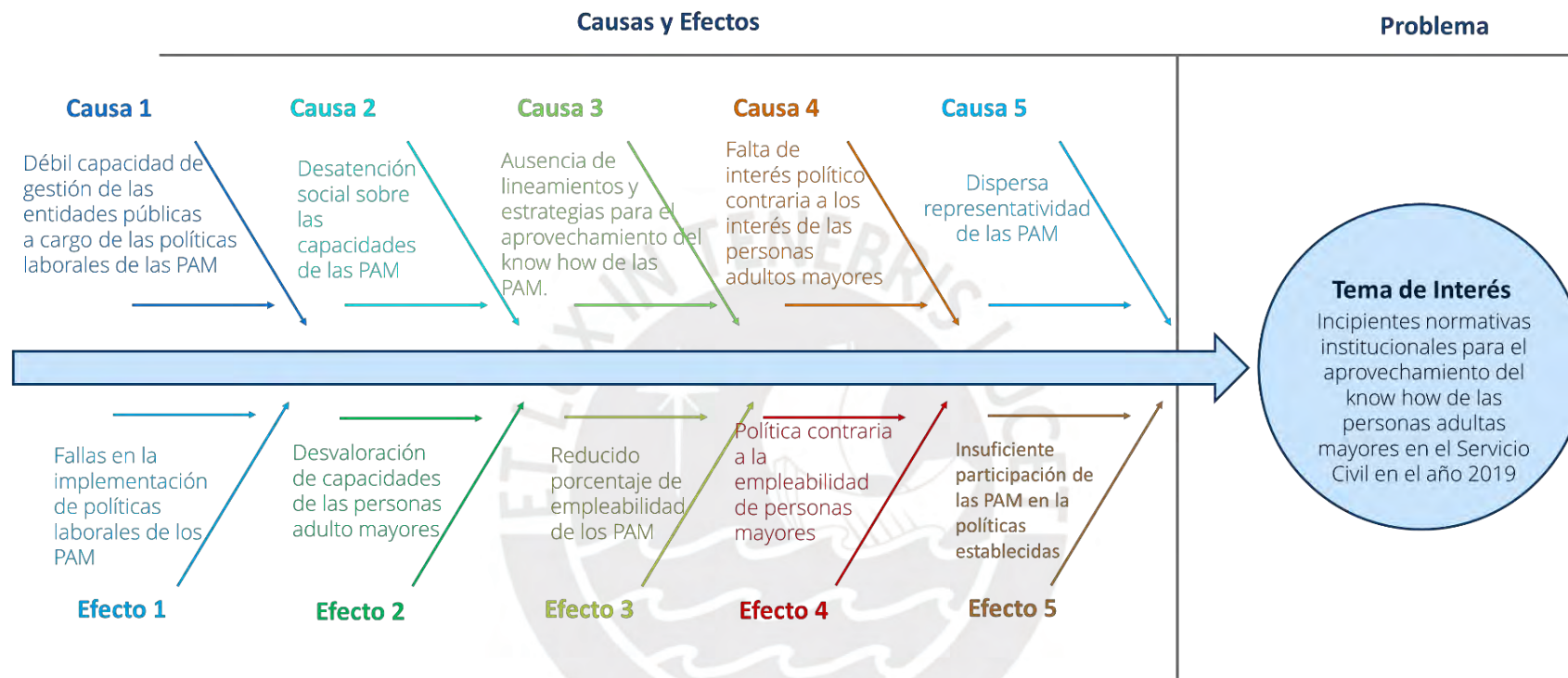
Tabla N° 20. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema publico

| Pregunta causal | Objetivos | Hipótesis | Fuente de dato | Herramientas | Método de análisis |
|--|--|--|--|-------------------------|--------------------------------------|
| ¿Cuáles son las causas de las incipientes normas institucionales para el aprovechamiento del know how de las personas adultas mayores en el servicio civil en el año 2019? | Conocer las causas que generan las incipientes normas institucionales para el aprovechamiento del “know how” de las personas adultas mayores en el servicio civil en el año 2019 | Las causas que generan las incipientes normas institucionales para optimizar el rendimiento de las personas adultas mayores son: la débil capacidad de gestión por parte de la entidad a cargo de políticas laborales de las PAM, Desatención social sobre las capacidades de las PAM y la ausencia de lineamientos y estrategias en materia del “know how” de las PAM | Personas adultas mayores del sector publico | Entrevista | Rastreo de proceso (Process Tracing) |
| | | | Funcionarios de la Dirección General de Promoción del Empleo del MTPE / SERVIR | | |
| | | | Base de datos del MEF | Revisión de información | |
| | | | Papers académicos | | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 – Matriz de Consistencia del Diseño de investigación sobre las causas del problema publico

Figura N° 13. Diagrama de espina de pescado



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 - Criterios de evaluación de ORH

Denominación del Puesto:

Servidor público:

| N° | Criterio | Evidencia | Puntaje | | | Total |
|--------------|--|--|--------------|------------|----------------|-------|
| | | | Regular 1 | Bueno 3 | Excelente 5 | |
| 1 | Identificación del puesto, en relación con las prioridades institucionales, realizada por el área usuaria, así como de la persona, en concordancia con la evaluación de GDR realizada en su dependencia. | Documento que determine y de conformidad, respecto al puesto y la persona. | | | | |
| 2 | De evidenciarse varios servidores del mismo puesto, se recomienda elegir al servidor que tenga mayor conocimiento en el puesto por experiencia. | Entrevista al Director y/o Jefe del área usuaria | | | | |
| 3 | Las funciones que realiza son relevantes para la unidad orgánica, determinar sentido de urgencia y toma de decisiones. | Entrevista al Director/a y/o Jefe/a del área usuaria. | | | | |
| Total | | | | | | |