



IMPLEMENTACIÓN DE LA REFORMA DEL SERVICIO CIVIL



**Avances y logros
durante el año 2014**





Elaborado por:
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
Pasaje Francisco de Zela 150 - Piso 10 -
Jesús María, Lima 11 - Perú
Tel. (511) 206 3370
Correo: info@servir.gob.pe

Febrero 2015

Índice



I. Introducción.....	4
II. Avances en la implementación de la reforma.....	4
A. Implementación normativa y de las reglas de juego de la reforma:.....	6
Reglamentos de la Ley.....	7
i. El Reglamento General.....	7
ii. El Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales.....	7
iii. El Reglamento de Compensaciones.....	7
Directivas de implementación.....	7
i. Guía de Mapeo de Puestos.....	7
ii. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.....	7
iii. Reglas de aplicación progresiva para la aprobación del Cuadro de Puestos de las Entidades.....	9
iv. Lineamientos para la administración, funcionamiento, procedimiento de inscripción y consulta del Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido – RNSDD.	9
Directivas en formulación.....	9
i. Directiva sobre familias de puestos y roles aplicables al servicio civil.....	9
ii. Manual de Puestos Tipo.....	9
iii. Niveles de carrera del servicio civil.....	9
iv. Directiva sobre gestión del rendimiento.....	10
v. Directiva sobre la capacitación.....	10
vi. Metodología para dimensionar entidades.....	10
vii. Régimen disciplinario y procedimiento sancionador de la Ley.....	10
viii. Reglas complementarias para la aplicación de la Ley del Servicio Civil y sus reglamentos.....	10
B. Implementación operativa de la Ley.....	10
Capacitación a servidores.....	10
Difusión.....	11
Consultas.....	11
Encuesta.....	11
Curso Virtual sobre la Ley del Servicio Civil.....	11
III. Entidades acogidas – tránsito e implementación.....	12
IV. Fortalecimiento institucional de SERVIR.....	14
V. Desafíos de la Reforma.....	15
VI. Percepciones sobre la reforma.....	16
VII. La agenda pendiente.....	18
VIII. Conclusiones.....	20
Anexos.....	21

I. Introducción

La reforma del servicio civil pretende encarar uno de los problemas más importantes del estado peruano en las últimas décadas: La falta de una administración pública que otorgue servicios eficaces al ciudadano y que esté a la altura del importante crecimiento económico y avance social experimentado por el país en los últimos veinticinco años.

A pesar de algunos avances importantes, el Perú no ha podido construir un servicio civil eficaz, con un capital humano calificado que sirva con calidad a la ciudadanía. Ha predominado desde antaño el “tarjetazo”, la improvisación, el copamiento político, la desidia y el desorden. Por ello, la ciudadanía demanda un cambio efectivo en la administración pública, como lo revelan diversas encuestas de opinión.

El 4 de julio del año 2013 se publicó la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) -en adelante la Ley- luego de ser aprobada por el Congreso de la República tras una importante discusión pública sobre sus virtudes, impactos y desafíos. La gran reforma del servicio civil comprende a aquellas personas que prestan servicios al Estado y se enmarca en principios tales como la orientación al ciudadano, la eficacia y la meritocracia.

La Ley entró en vigencia luego de aprobarse los tres reglamentos (el 13 de junio de 2014) y crea un nuevo régimen con deberes y derechos para cerca de seiscientos mil servidores a nivel nacional, un 40% del total de servidores públicos. También se aplica -de manera supletoria- para aquellos servidores

que pertenecen a las denominadas carreras especiales¹.

La Ley contiene reglas que generan incentivos muy positivos: se ingresa al Estado por concurso público, se establecen evaluaciones permanentes, los ascensos son por méritos, hay capacitación sistemática, se diseñan perfiles profesionales, se prevé mejores ingresos, etc. Todas estas medidas están inspiradas en los principios de la meritocracia y el servicio al ciudadano, que están siendo aplicados por el actual gobierno tanto en esta reforma como en las relacionadas a las carreras especiales de salud y educación.

Si bien la Ley tiene como uno de sus principales objetivos establecer un régimen uniforme para las personas que dan servicios al Estado, el objetivo más importante es lograr un cambio institucional y cultural tanto en las organizaciones como en las personas que trabajan para él, por lo que representa una reforma con visión de largo plazo.

Problemas a afrontar

Uno de los aspectos que aborda esta reforma es, precisamente, la falta de eficacia en la gestión pública. Según estudios de SERVIR, en la administración pública peruana laboran más de 1,4 millones de servidores públicos en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) y cada año ingresan más de cincuenta mil nuevas personas, incrementando la planilla pública en más de mil millones de nuevos soles anuales, lo que representa un gasto importante para el país. Surgen algunas preguntas

¹ Pertenecen a las carreras especiales los profesores, el personal de salud, las fuerzas armadas, los diplomáticos, entre otros.

¿qué resultados y beneficios tangibles para el ciudadano tiene este crecimiento del gasto en la planilla pública?, ¿quién mide estos beneficios?, ¿hay una relación directa entre mayor gasto público y mejoras en los servicios?, la reforma del servicio civil busca encontrar la respuesta a estas interrogantes.

Otro aspecto importante es el caos normativo en los deberes y obligaciones de los servidores públicos. El Estado cuenta con más de quinientas normas sobre empleo público y con una planilla que tiene más de cuatrocientos conceptos de pago. Existen servidores que responden a regímenes laborales diversos (Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728, Decreto Legislativo 1057) y cumplen reglas diferentes, a pesar que realizan funciones o ejercen cargos similares. Lo anterior genera serias distorsiones en los pagos y en los deberes y derechos que le son aplicables, afectando el clima laboral. No hay forma de hacer eficaz un servicio civil sin predictibilidad, con inequidades y condiciones que propician un mal ambiente laboral.

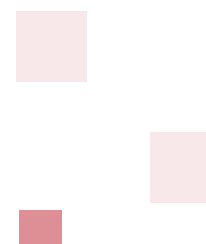
Otro aspecto relevante que afronta la reforma es la calidad del servicio en la administración pública, a través de la evaluación y gestión del rendimiento. Pese a que las normas previas contemplaban las evaluaciones de desempeño, estas prácticamente no se realizaron en el Estado y, en los pocos casos que se hicieron, la retroalimentación de resultados fue casi nula. SERVIR ha efectuado diagnósticos y mediciones sectoriales de capacidades en la administración pública, apuntando a un enfoque de política integral de gestión del rendimiento de los servidores.

En cuanto a los ascensos en la carrera pública, la reforma busca encarar un hecho relevante: La carrera pública estuvo congelada desde los años noventa, solo había línea de carrera, ascensos y desarrollo profesional para la carrera administrativa (Decreto Legislativo 276), pero solo en el papel, pues en la realidad no se implementó. En la práctica, desde en 1992, dada la imposibilidad de realizar ascensos, tampoco se incrementaban los sueldos.

Ante este panorama, se requería como un primer gran paso realizar un ordenamiento sistemático en la gestión del personal en la administración pública para construir un nuevo servicio civil que afronte con eficacia los problemas señalados líneas arriba.

Al 31 de diciembre del año 2014, un total de 99 entidades públicas han solicitado ser incorporadas a la Ley del Servicio Civil y ya trabajan de la mano de los equipos de SERVIR los pasos y etapas para su plena incorporación. No existe un plazo fijo para que estas primeras 99 entidades culminen su proceso, pero la mayoría podría concluirlo durante los años 2015 o 2016, dependiendo de sus avances. El plazo máximo de incorporación (de todas las entidades obligadas por Ley), debe producirse en un periodo máximo de seis años.

En el presente documento, SERVIR, como ente rector responsable del proceso, hizo un balance de gestión de la reforma durante el año 2014 (el primero de vigencia de la norma) y rinde cuenta de los avances realizados en el inicio de la implementación.



II. Avances en la implementación de la reforma

La implementación de la reforma implica, por un lado, diseñar y poner a funcionar reglas que ordenen y mejoren el funcionamiento de los recursos humanos en las entidades públicas y, por otro lado, acompañar y promover el tránsito ordenado de las entidades y los servidores al nuevo régimen.

La magnitud de la reforma, lo novedoso de sus propuestas y el hecho que desde los años noventa se han acumulado problemas en la gestión de recursos humanos en el Estado, implica para SERVIR dar a esta reforma la primera importancia tanto en su diseño técnico como en la implementación de las nuevas reglas. En ese marco, SERVIR viene ejecutando una estrategia de trabajo que incluye los siguientes componentes:

Diseño de reglas. Para cada uno de los temas por regular (sobre capa directiva, promoción y mejora de la capacitación o la dación de procesos de selección meritocráticos, entre otros), SERVIR ha creado un equipo de trabajo que sigue un proceso previamente establecido: (i) Realiza un diagnóstico de la situación actual, incluyendo trabajo de gabinete y labor de campo para levantar casuística que recoja la diversidad de prácticas en el tema a regular; (ii) Elabora una comparación con buenas prácticas internacionales; (iii) Plantea una propuesta de reglas que son discutidas y validadas internamente con todas las gerencias de SERVIR; (iv) Valida y prepublica la nueva reglamentación y, finalmente, (vi) Ajusta la propuesta y publica el proyecto final.

Validación y prepublicación. SERVIR realiza un proceso de validación

externa orientado a mejorar el diseño de la normativa. En primer lugar, todas las directivas siguen un proceso de validación que incluye, además de las gerencias de SERVIR, discusiones con entidades (i) con buenas prácticas en los temas a tratar y (ii) que sean representativas de los temas por regular para asegurar que las reglas responden tanto a las necesidades como a las capacidades de las mismas. Asimismo, las directivas también son validadas con expertos en el tema, que incluyen servidores públicos de mucha experiencia, académicos y expertos nacionales e internacionales, según sea el caso. En segundo lugar, SERVIR prepublica la propuesta durante tres semanas para recibir comentarios. Así, todas las directivas que viene publicando SERVIR en el marco de la reforma son prepublicadas en el diario El Peruano y en la página web de SERVIR. Con esta prepublicación, se recogen los comentarios de entidades públicas, servidores e interesados en el tema. Estos aportes permiten mejorar las directivas antes de ser publicadas y entrar en vigencia.

Seguimiento. Una vez publicada la directiva, se realiza seguimiento a su funcionamiento, así como al proceso de implementación dentro de la reforma misma.

A. Implementación normativa y de las reglas de juego de la reforma

Una parte importante de la reforma la constituye el diseño institucional y el marco legal. Durante el año 2014, SERVIR ha realizado un esfuerzo especial para elaborar y aprobar las normas que sean necesarias para una implementación fluida, sin sobresaltos. Gran parte de las normas y directivas fueron prepublicadas para enriquecerlas y recoger los aportes,

luego de las cuales fueron aprobadas.

Reglamentos de la Ley

Los tres reglamentos de la Ley se publicaron el 13 de junio de 2014, luego de recibir los aportes de los diferentes sectores en una consulta pública que impulsó SERVIR para el caso de los dos primeros reglamentos:

i) El Reglamento General, fue aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM y desarrolla diversas reglas en materia de derechos, obligaciones, evaluaciones, etc.;

ii) El Reglamento del Régimen Especial para Gobierno Locales, fue aprobado por Decreto Supremo N° 041-2014-PCM y desarrolla el régimen simplificado para entidades pequeñas de hasta veinte servidores públicos (principalmente municipalidades distritales) y,

iii) El Reglamento de Compensaciones, fue aprobado por Decreto Supremo N° 138-2014-EF y contiene las reglas referidas al otorgamiento de las compensaciones económicas y no económicas. Esta norma fue elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Directivas de implementación

SERVIR, en su calidad de órgano técnico encargado de la implementación y ente rector, emitió diversas directivas que buscan dar una orientación a los destinatarios de la Ley (las entidades del Estado y los servidores públicos) para que puedan aplicarla de manera correcta y uniforme.

A continuación, las directivas aprobadas durante el año 2014:

i) Guía de Mapeo de Puestos: Como parte del proceso de tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, la entidad debe realizar un mapeo de puestos donde analiza el tipo y cantidad de servidores que tiene actualmente trabajando. A fines del año 2013, se aprobó una primera Guía

de Mapeo de Puestos, con la finalidad de colaborar con las entidades en su proceso de tránsito, al ser esta la primera herramienta por aplicar. Sin embargo, a través del servicio de asistencia y monitoreo de SERVIR, se identificaron casos generales y dudas frecuentes sobre la operatividad de la herramienta, por lo que resultó necesario desarrollar un documento más específico y ajustado a la práctica de las entidades. Por ello, en junio del año 2014, se publicó mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 106-2014-SERVIR/PE, la actualización de la Guía de Mapeo de Puestos con la finalidad de proporcionar a las entidades públicas un ‘paso a paso’ para la correcta aplicación de la herramienta ‘Mapeo de Puestos’. Dicho documento contiene, además de la operatividad de la herramienta, una secuencia de formatos que facilitan la generación de estadísticas y la elaboración de reportes útiles para el análisis situacional que deben hacer las Comisiones de Tránsito al nuevo régimen.

ii) Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas: Ante la necesidad de fortalecer el Sistema Administrativo de Recursos Humanos y conseguir una gestión eficiente de estos recursos, el Decreto Legislativo N° 1023 y el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM), establecieron el sistema y sus correspondientes siete subsistemas, para las oficinas de recursos humanos del Estado con definiciones y sus respectivos procesos. En ese sentido, en el mencionado Reglamento, se publicó el Anexo 1, denominado “Ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos respecto de los subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos”, que se presenta a continuación:

PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS

1. Estrategias, políticas y procedimientos

2. Planificación de RR. HH.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN

3. Diseño de puestos

4. Administración de puestos

GESTIÓN DEL EMPLEO

Gestión de la incorporación

5. Selección

6. Vinculación

7. Inducción

8. Periodo de prueba

Administración de personas

9. Administración de legajos

10. Control de asistencia

11. Desplazamiento

12. Procedimiento disciplinario

13. Desvinculación

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

15. Administración de compensaciones

16. Administración de pensiones

GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

17. Capacitación

18. Progresión en la carrera

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

14. Evaluación de desempeño

GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

19. Relaciones laborales individuales y colectivas

20. Seguridad y salud en el trabajo

21. Bienestar Social

22. Cultura y clima laboral

23. Comunicación interna



El objetivo de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE, es establecer los procesos y los productos esperados en el proceso de implementación y dentro del ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos, así se presenta la información necesaria para que las entidades públicas conozcan los procesos que se regularán mediante directivas o lineamientos a ser emitidos por SERVIR y tener un panorama integral de los procesos que deberán implementar.

iii) Reglas de aplicación progresiva para la aprobación del Cuadro de Puestos de las Entidades: Esta directiva publicada el 13 de agosto (Directiva N° 001-2014-SERVIR/GPGSC), tiene por finalidad establecer las reglas de aplicación progresiva de la aprobación del Cuadro de Puestos de la Entidad —CPE—, que se aplicarán durante la implementación de la reforma. También, se busca establecer las reglas básicas de los Cuadros de Asignación de Personal Provisionales – CAP Provisional, en cumplimiento de la progresividad de la reforma (prevista en la Duodécima Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil -(Decreto Supremo N° 040-2014-PCM). Luego de un análisis de casos de distintas entidades, se consideró que era necesario ampliar los supuestos contemplados en el Numeral 4 de la Directiva N° 001-2014-SERVIR/GPGSC, que regula la aplicación progresiva para la aprobación del Cuadro de Puestos de las Entidades, fijando reglas básicas para aprobar el CAP Provisional. Al respecto, se publicó la modificación de dicha directiva en la primera quincena de noviembre (mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 234-2014-SERVIR/PE).

iv) Lineamientos para la administración, funcionamiento, procedimiento de inscripción y consulta del registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido – RNSDD. Se aprobaron los lineamientos para la administración, funcionamiento, procedimiento de inscripción y consulta del Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido. La finalidad es que las entidades del Estado tengan un

instrumento que dispone y aclara las obligaciones para inscribir y consultar el registro y mantenerlo actualizado. La Directiva N° 001-2014-SERVIR/GDSRH fue aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 233-2014-SERVIR/PE.

Directivas en formulación

i) Directiva sobre familias de puestos y roles aplicables al servicio civil:

Este instrumento contiene las reglas para la determinación de roles de las familias de puestos, así como también qué familias y roles serán aplicables al servicio civil. Se prepublicó en septiembre y se recibieron comentarios de la ciudadanía. La versión validada se integrará con el Manual de Puestos Tipo para generar un solo instrumento. Su publicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

ii) Manual de Puestos Tipo: Forma parte de las herramientas para la implementación de la Ley y reemplaza al Clasificador de Cargos del ex Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). El manual contiene la descripción del perfil de puestos tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales necesarios dentro de cada rol de la familia de puestos y sirve de base para que las entidades elaboren su manual de perfiles de puestos. Se prepublicó en noviembre y se recibieron comentarios de la ciudadanía. Se ha decidido integrarlo con la Directiva de Familias de Puestos y Roles y generar una versión final. Su publicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

iii) Niveles de carrera del servicio civil: Servirá como referencia para los subsistemas de planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución y gestión del desarrollo y capacitación. Definirá los criterios con los cuales se determinarán los niveles existentes dentro de los roles de las familias de puestos para el servicio civil de carrera y cómo se relacionarán los puestos tipo dentro de cada uno de los niveles señalados y la línea de progresión que podrán seguir los

servidores civiles de carrera. Este instrumento estará acompañado de una guía de uso para las entidades. Su prepublicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

iv) Directiva sobre gestión del rendimiento: Este instrumento contendrá las metodologías y el plan de implementación de la gestión de rendimiento en las entidades públicas. Vendrá acompañado de guías y manuales de implementación. Su prepublicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

v) Directiva sobre capacitación: Contendrá pautas específicas para la gestión y priorización de la capacitación en las entidades públicas. Su prepublicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

vi) Metodología para dimensionar entidades: Mecanismo que sirve para identificar mejoras en las entidades previas a su tránsito al nuevo servicio civil y contiene la metodología para definir el dimensionamiento de las entidades. Su prepublicación se realizó en octubre de 2014. Su publicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

vii) Régimen disciplinario y procedimiento sancionador de la Ley. Tiene por objeto desarrollar las reglas del régimen disciplinario y procedimiento sancionador que establece la Ley del Servicio Civil y su reglamento general, con la finalidad de orientar a las entidades públicas respecto de la aplicación del nuevo régimen disciplinario. Se prepublicó el proyecto a inicios de la primera quincena de noviembre y se recibieron comentarios de personas y entidades de los distintos niveles de gobierno. Su publicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

viii) Reglas complementarias para la aplicación de la Ley del Servicio Civil y sus reglamentos. Se está trabajando en las reglas referidas a los derechos y deberes de los servidores civiles en los temas de licencias, vacaciones, defensa legal, derechos colectivos, compensaciones no

económicas. La propuesta está en etapa de validación. Su prepublicación se realizará en el primer trimestre del año 2015.

Gráfico N°1. Directivas de implementación de la reforma del Servicio Civil



B. Implementación operativa de la Ley

Capacitación a servidores

Uno de los grandes pilares de la reforma es promover y fortalecer la capacitación a los servidores públicos. En ese marco (i) se promovió durante el año 2014 la difusión de los contenidos de la Ley del Servicio Civil a

diversas entidades y servidores en general; (ii) se ofrecieron espacios de formación y capacitación a directivos y servidores; y (iii) se capacitó a las oficinas de recursos humanos de las entidades responsables de implementar la reforma.

Difusión: Durante el año 2014, se ha realizado 105 charlas informativas con la finalidad de difundir la Reforma del Servicio Civil en 51 entidades de gobierno nacional, 25 de gobiernos regionales, 7 de gobiernos locales y 12 sindicatos.

Consultas: Se atendieron 857 consultas escritas, 2652 presenciales, 3400 telefónicas y 3220 virtuales (por vía electrónica) sobre el funcionamiento del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y el nuevo régimen del servicio civil.

Encuesta: Adicionalmente, se está trabajando en una encuesta a servidores para ser aplicada en el marco del proceso de tránsito de las entidades y que sirva como línea de base de la situación demográfica, psicosocial y grados de satisfacción de los servidores con relación a la reforma del servicio civil.

Curso Virtual sobre la Ley del Servicio Civil: Junto con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), se viene diseñando un curso virtual sobre la Ley 30057, en tres lecciones con la finalidad de sensibilizar y dar a conocer, a los servidores civiles y ciudadanía en general, los alcances y beneficios de la Ley y de la reforma del servicio civil. Al término del curso se ha previsto una evaluación presencial para medir el aprendizaje. El diseño del curso estará listo para el primer trimestre del año 2015.

III. Entidades acogidas – tránsito e implementación

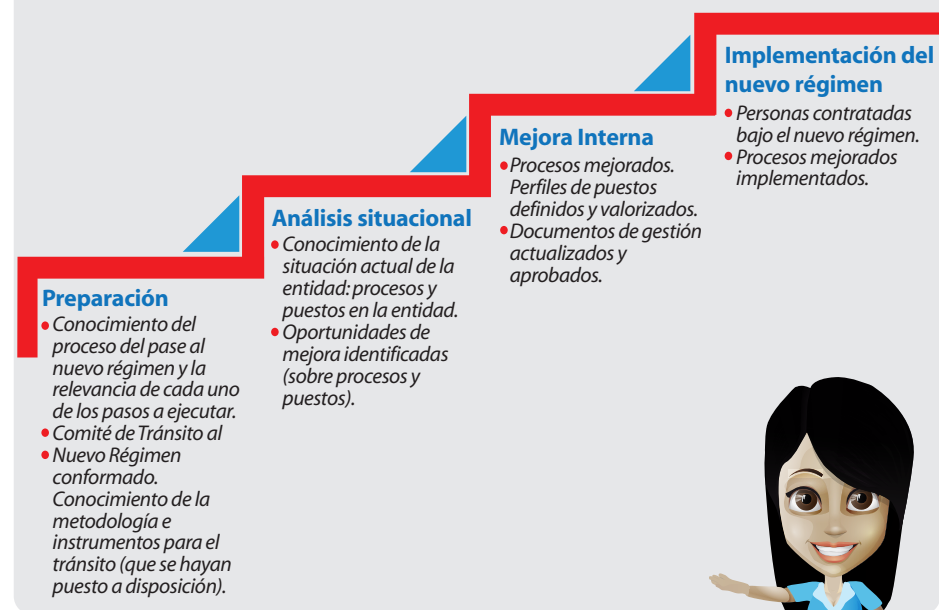
Durante el año 2014, fueron muchas las entidades que han manifestado su deseo de transitar al nuevo servicio civil. Si bien es obligatorio para las entidades (no así para los servidores de los regímenes 728 o 276 que decidirán voluntariamente su tránsito), durante el año 2014 se inició el tránsito a solicitud.

Las entidades deben seguir un proceso llamado Tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil (aprobado por RPE N° 160-2013-SERVIR/PE). El proceso involucra etapas de diagnóstico, análisis y mejoras. Una vez que la entidad ha transitado, los servidores públicos que así lo deseen pueden pasar al nuevo régimen.

El tránsito se realiza en cuatro etapas:

Una **primera etapa** que incluye la conformación de una Comisión de Tránsito y la ejecución de acciones de comunicación y sensibilización del personal sobre el contenido de la Ley N° 30057 y normativa asociada. La **segunda etapa** de análisis situacional en materia de puestos y procesos con la finalidad de diagnosticar mejoras posibles de gestión y operación en la organización. La **tercera etapa** que incluye la aplicación de mejoras en procesos y estructura (de ser el caso), la determinación de los puestos y la cantidad ocupantes necesarios (planta de personal idónea), la elaboración de perfiles de puestos y la valorización de los mismos. Por último, la **cuarta etapa** concentrada en la ejecución de los concursos de selección para ocupar los puestos aprobados y presupuestados. Para mayor detalle, se muestra el gráfico de la ruta:

Gráfico N°2. Lineamientos para el tránsito de entidades públicas al nuevo régimen



Cada una de las etapas implica la elaboración de instrumentos (metodologías, herramientas, formatos) y reglas que han sido diseñados por SERVIR bajo el proceso señalado al inicio del presente acápite.

Con el fin de promover el conocimiento del marco normativo y de los pasos a seguir por las entidades públicas para su tránsito a la Ley del Servicio Civil,

se han desarrollado diversas acciones de difusión. Entre los meses de julio y octubre, se realizaron diversos ciclos de conferencias en todas las regiones del país, contando con la participación de más de 6 mil jefes y operadores de las oficinas de recursos humanos de 1,734 entidades públicas de los tres niveles de gobierno, en un total de 36 conferencias en las cuales, además de exponer lo concerniente al Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se divulgaron los contenidos principales del proceso de tránsito de las entidades y de las personas en el marco de la Ley.

En ese marco, al 31 de diciembre de 2014, había un total de 99 entidades públicas (ver Anexo 1) transitando al régimen del servicio civil. Ese grupo está conformado por 75 entidades del nivel nacional, 4 de nivel regional y 20 de nivel local.

Tabla N°1. Distribución del total de entidades en tránsito según tipología

Nivel	Valor absoluto	Valor relativo (%)	Tipo	Numero de entidades
Nacional	76	77	Ministerios	17
			Reguladores	4
			Organismos Constitucionalmente Autónomos	4
			Organismos Públicos Ejecutores	19
			Organismos Técnicos Especializados	21
			Otros	11
Regional	5	5	Gobierno Regional	4
			Otros	1
Local	18	18	Gobierno Local	15
			Otros	3
Total	99	100	-	99

A este conjunto de entidades, se les está proporcionado asistencia técnica, con el fin de absolver dudas y consultas sobre el proceso de tránsito. De este modo, se ha capacitado a 83 de las comisiones de tránsito conformadas, pero, adicionalmente, se les ha dado asesoría personalizada en la formulación de perfiles de puestos para ocupar puestos bajo el Decreto

Legislativo 1057 y el Decreto Legislativo 728, en tanto la entidad termina de efectuar su proceso de tránsito al nuevo régimen. Por ejemplo, se ha asesorado sobre este tema a veinte entidades en proceso de tránsito, llegando a revisar y comentar más de mil perfiles de puestos.

Ahora bien, las 99 entidades tienen avances diversos en relación con la aplicación del mapeo de puestos, el mapeo de procesos, la identificación y la ejecución de mejoras, la dotación de puestos y posiciones, entre otros.

Al respecto, la información del monitoreo del tránsito de estas entidades nos permite afirmar que el 50% está en la segunda etapa del tránsito, aplicando, básicamente, la herramienta 'mapeo de puestos'.

Tabla N°2. Distribución del total de entidades en tránsito según etapa que atraviesa

Etapa	Valor absoluto	Valor relativo (%)	Hito	Numero de entidades
1. Preparación	40	40	Comisión de Tránsito conformada	16
			Comisión de Tránsito capacitada	12
			Preparación de equipo interno / tercerización	12
2. Análisis situacional	49	50	Mapeo de Puestos en ejecución	30
			Mapeo de Puestos culminado	5
			Mapeo de Procesos en ejecución	13
			Mapeo de Procesos culminado	1
3. Aplicación	10	10	Informe de Mejoras de Procesos en elaboración	2
			Informe de Mejoras de Procesos culminado	4
			Ejercicio de dotación en curso	3
			Dotación culminada	1
Total	99	100	-	99

IV. Fortalecimiento institucional de SERVIR

En concordancia con la complejidad del proceso de reforma del servicio civil, el Plan Estratégico Institucional de SERVIR entró en un proceso de actualización para enfocar mejor su orientación y ampliar su periodo de vigencia hasta el año 2021, año del bicentenario de la independencia nacional. Este plan se ha desarrollado con la asistencia técnica de la cooperación canadiense, consistente en un marco de gestión por resultados y acorde con los principios de rendición de cuentas y transparencia. Se ha aplicado estrategias participativas de consulta interna, con agencias gubernamentales y otros actores público-privados.

Además, SERVIR ha organizado un grupo de trabajo integrado por diversos representantes de las áreas de la institución, con el objetivo de diseñar un plan de comunicación de los contenidos estratégicos que se desarrollan en el marco del Planeamiento Estratégico al año 2021.

Adicionalmente, en el marco de la Ley del Servicio Civil, el propio SERVIR está en proceso de tránsito al nuevo régimen, para lo cual ha procedido a efectuar el cálculo de la dotación de personal necesario para el desarrollo de sus competencias, sobre la base del análisis de procesos y el mapeo de los puestos actuales, luego de lo cual se desarrollan los perfiles de puestos más adecuados que posteriormente permitirá tener el personal idóneo para cumplir con los objetivos institucionales.

En esta lógica de orientación hacia resultados, se implementó un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9001:2008, habiéndose certificado bajo este estándar cuatro procesos misionales

referidos a: i) Selección de Gerentes Públicos; ii) Acceso a la Información Pública; iii) Resolución de Controversias-Recurso de Apelación y iv) Atención de Consultas Externas. La certificación internacional de calidad obtenida por SERVIR implica el reconocimiento a los productos y servicios que otorga a sus usuarios y otras partes interesadas, que cumplen con los requisitos establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2008, y aseguran el compromiso institucional de mejorar permanentemente esos productos y servicios.

Mención especial requiere la participación de SERVIR en el proceso que viene siguiendo la República del Perú con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, elemento fundamental para la futura adhesión del Perú al grupo de países de la OCDE. En este contexto, SERVIR ha sido considerado como entidad líder de la Red de Empleo Público y Gestión, que forma parte del Comité de Gobernanza Pública liderado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

V. Desafíos de la Reforma

La implementación de la reforma plantea para SERVIR diversos desafíos y no está exenta de algunas limitaciones y dificultades, que mencionamos a continuación:

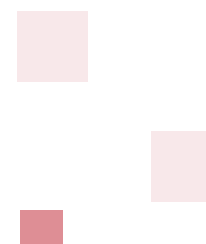
ii. Existe una alta heterogeneidad en las capacidades de las entidades del Estado. Por un lado, existen instituciones que han avanzado mucho más en cuanto a las capacidades de su personal y en principios meritocráticos y otras entidades donde el avance es mucho menor. Esta heterogeneidad dificulta el proceso de implementación y exige que se establezcan reglas que, sin dejar de ser retadoras, sean factibles de aplicar por las entidades públicas.

iii. Asimismo, en esta primera etapa de implementación, se ha encontrado una oferta limitada de empresas y consultores en recursos humanos con un conocimiento del sector público que les permita apoyar adecuadamente a las entidades en proceso de tránsito, razón por la cual SERVIR viene realizando actividades varias que buscan incrementar y mejorar la calidad de esta oferta.

iv. La reforma supone un cambio cultural en las personas y organizaciones e implica un proceso lento y progresivo y no se produce de un día para otro sino en un horizonte de mediano y largo plazo. La Ley per se no modifica la realidad inmediatamente, pero sí genera los incentivos necesarios para hacerlo.

v. Durante el año 2014, se evidenció —a través de los medios de comunicación— denuncias penales contra altas autoridades regionales, por presuntos casos de corrupción. Esta situación ha reforzado de alguna manera la desconfianza histórica que tienen los ciudadanos frente al Estado y sus autoridades. La reforma requiere un contexto de credibilidad y confianza de la población en sus autoridades e instituciones y ese camino se hace más difícil en situaciones como esta.

vi. Otro factor relevante en contra lo constituyen algunas resistencias (especialmente al inicio de la reforma) contra La Ley del Servicio Civil. La norma ha sido impugnada a través de cuatro demandas presentadas ante el Tribunal Constitucional (TC), especialmente por algunos sectores sindicales. Hasta el momento, solo una de estas demandas ha sido resuelta por el TC con resultados favorables a la reforma. Pese a ello, las demandas siguen siendo una contingencia importante.



VI. Percepciones sobre la reforma

Como parte de su estrategia de comunicación, SERVIR encargó a una empresa especializada independiente (Ipsos Apoyo) realizar una encuesta de percepción ciudadana sobre la reforma del servicio civil. La primera encuesta se efectuó en julio del año 2013, previa a la aprobación de la Ley en el Congreso de la República y buscó visibilizar el importante apoyo que la población tenía sobre esta importante reforma.

Durante diciembre del año 2014, se trabajó en una segunda encuesta para analizar la percepción sobre la reforma y su variación respecto del año anterior, teniendo en consideración que la Ley de Servicio Civil ya está vigente y se han realizado esfuerzos de difusión de sus beneficios, especialmente, entre los servidores públicos, destinatario directo de la reforma.

Los principales resultados son los siguientes:

i. El nivel de aprobación a la reforma ha subido entre las personas que la conocen. La aprobación se ha incrementado de 56% a 71%, es decir, ha subido quince puntos entre los años 2013 y 2014.

ii. La percepción de impacto positivo sobre los servicios públicos de los que conocen la reforma, se ha elevado. De 53% que en el año 2013 señalaba que el impacto será positivo, se ha elevado a 63% en el 2014, es decir subió diez puntos.

iii. La percepción sobre cuál debe ser el objetivo principal de la reforma ha variado ligeramente. Sobre los objetivos de la reforma, se ha incrementado de 32% a 40% el porcentaje de peruanos que considera que el principal objetivo debe ser la mejora en los servicios a los ciudadanos. Sin embargo, aún es mayoritario (53%) el porcentaje de peruanos que considera que el principal objetivo es la defensa de los derechos laborales de los trabajadores, aun cuando este porcentaje pasó de 62% en el año 2013 a 53% en 2014.

iv. El concepto de meritocracia continúa siendo ampliamente aceptado por los peruanos como la base de la reforma del servicio civil. Actualmente, el 81% apoya la meritocracia. En el año 2013, el apoyo fue del 84%, este es mayoritario y se mantiene.

v. El nivel de aprobación general de la reforma se incrementa luego de conocer sus principales aspectos. La aprobación de la reforma se eleva de 84% en 2013 a 87% en 2014, tras informarse a los encuestados sus principales aspectos, tanto entre quienes inicialmente expresaron que no conocían la Ley como entre quienes sí la conocían.

vi. También se ha incrementado el porcentaje de peruanos que considera que la Ley tendrá un impacto positivo en los servicios que el Estado da a los ciudadanos. Hay un incremento de 79% en el año 2013 a 82% en 2014, tanto entre quienes expresaron que conocían de la reforma como entre quienes no la conocían. Esto se produce luego de conocer sus principales aspectos.

vii. El nivel de conocimiento global de la reforma se redujo, especialmente en las regiones del país. En el año 2013, en plena discusión y debate público de la reforma, había un 36% de peruanos que declararon estar informados del tema. Ahora, durante la implementación, el conocimiento de la reforma es de 25%, es decir, uno de cada cuatro peruanos la conoce. El descenso se ha dado más en regiones que en Lima, lo que se explicaría porque el periodo de mayor notoriedad pública se dio durante su aprobación inicial y debate en el Congreso de la República.

VII. La agenda pendiente

Para el año 2015, está pendiente, por un lado, emitir nuevas directivas de implementación, como diversos actos de gestión específicos, como se verá a continuación:

i. Inicio de los pilotos para la implementación de la gestión del rendimiento. Se implementará de manera progresiva. Para la validación del modelo ya diseñado, se dará inicio a la gestión del rendimiento en un grupo de entidades públicas.

ii. Las reglas para servidores de carreras especiales que asuman puestos administrativos en el nuevo régimen.

iii. Los lineamientos sobre funcionarios públicos de designación y remoción regulados, así como las disposiciones referentes a establecer los topes mínimo y máximo de número de servidores de confianza y las excepciones justificadas.

iv. Las disposiciones que correspondan, para atender la discapacidad y la inclusión social en general en el sector público.

v. Asimismo, se elaborará la directiva que desarrolle temas específicos para gobiernos locales atendiendo las distintas realidades de los gobiernos regionales y locales. Incluye el diseño del modelo para implementar en forma sencilla la Ley.

vi. Se continuará con la realización de encuestas de percepción ciudadana y

estudios y reportes estadísticos sobre el servicio civil.

vii. Se diseñará un sistema de seguimiento y monitoreo de la implementación de la reforma del servicio civil. Incluye una propuesta de estrategia escalonada/gradualidad para implementación e indicadores de seguimiento a la reforma.

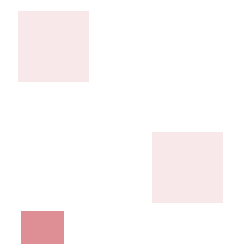
viii. También se diseñarán políticas por grupo etario: Análisis de situación de tránsito en función de características de los servidores para poder hacer medidas o políticas complementarias que aceleren el tránsito al nuevo régimen.

ix. Se desarrollará el Modelo de Gestión del Segmento Directivo, el cual buscará un desarrollo de este segmento orientado a resultados tangibles para el ciudadano y al fortalecimiento y profesionalización del grupo de directivos públicos, que implica las estrategias y políticas de gestión de los directivos públicos de acuerdo a los diversos subsistemas de gestión de recursos humanos.

x. Como parte del Modelo de Gestión del Segmento Directivo, toma especial relevancia el desarrollo del Modelo de Selección de Directivos Públicos en todos y cada uno de los niveles directivos propuestos por Servir en la estructura del segmento directivo. Mediante el mismo, se busca disponer de los instrumentos que propicien una selección meritocrática y transparente.

xi. Se dará asistencia técnica en los procesos de selección de directivos públicos, así como en el levantamiento de perfiles, que impliquen la incorporación del primer grupo de directivos públicos del Régimen del Servicio Civil.

xii. Seguir fortaleciendo las capacidades de las Oficinas de Recursos Humanos quienes son un elemento clave en la implementación y éxito de la reforma.



VIII. Conclusiones

Para SERVIR, el año 2014 ha sido fructífero e intenso en desarrollar el marco normativo e institucional necesario para sentar las bases de una reforma duradera. Por un lado, gran parte del tiempo de los recursos humanos de la institución ha estado abocado a generar y consolidar equipos de trabajo para desarrollar los instrumentos que faciliten la aplicación de la reforma. Y por otro, también ha sido intenso atender la gran cantidad de consultas de las diversas instituciones del Estado y en las coordinaciones con diferentes entidades para ese propósito.

Otro aspecto relevante durante el año 2014 fue difundir los detalles de la Ley al público objetivo principal: los propios servidores públicos. La intensa actividad de difusión realizada por los voceros de SERVIR suplió de alguna manera la desinformación inicial de la que fue objeto la reforma y de la que da cuenta la encuesta de Ipsos Perú. Si bien la reforma tiene un importante apoyo (71%) entre los ciudadanos encuestados a nivel nacional, este respaldo se eleva a 87% cuando se conocen las principales características de la Ley. En ese sentido, el trabajo realizado por el equipo de SERVIR ha dado sus primeros frutos en el año 2014, pero existe un espacio para seguir comunicando y generando más adhesiones.

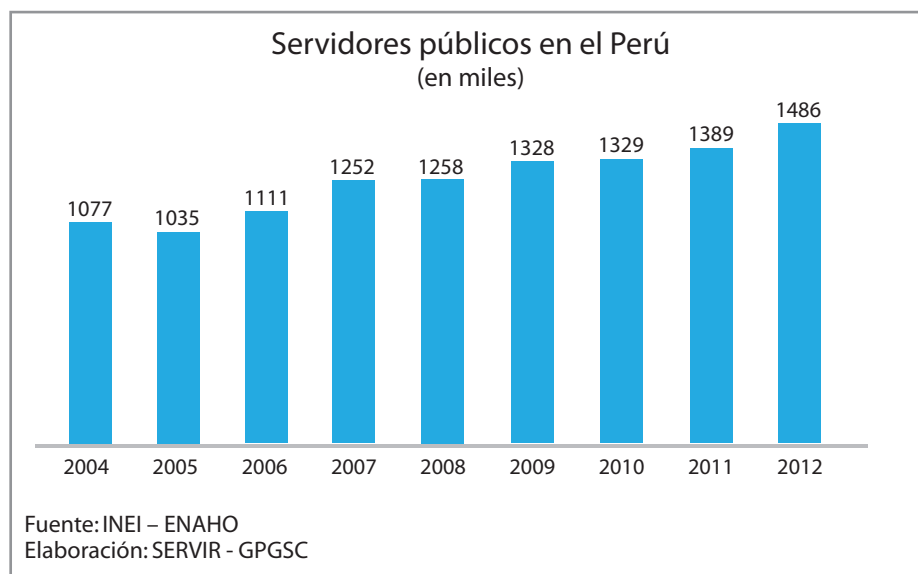
Otro aspecto relevante para SERVIR es su fortalecimiento institucional. Gran parte del sostén futuro de la reforma recaerá en el soporte institucional que dé SERVIR a este proceso. Conscientes de esto, la institución ha encarado durante el año 2014 un riguroso proceso de planeamiento estratégico que orientará su accionar a largo plazo. No solo se trata de fortalecer el número y calidad de sus colaboradores (siendo este un factor

indispensable) sino y especialmente la visión y horizonte futuro que se otorgue al proceso desde los más altos niveles directivos de la institución.

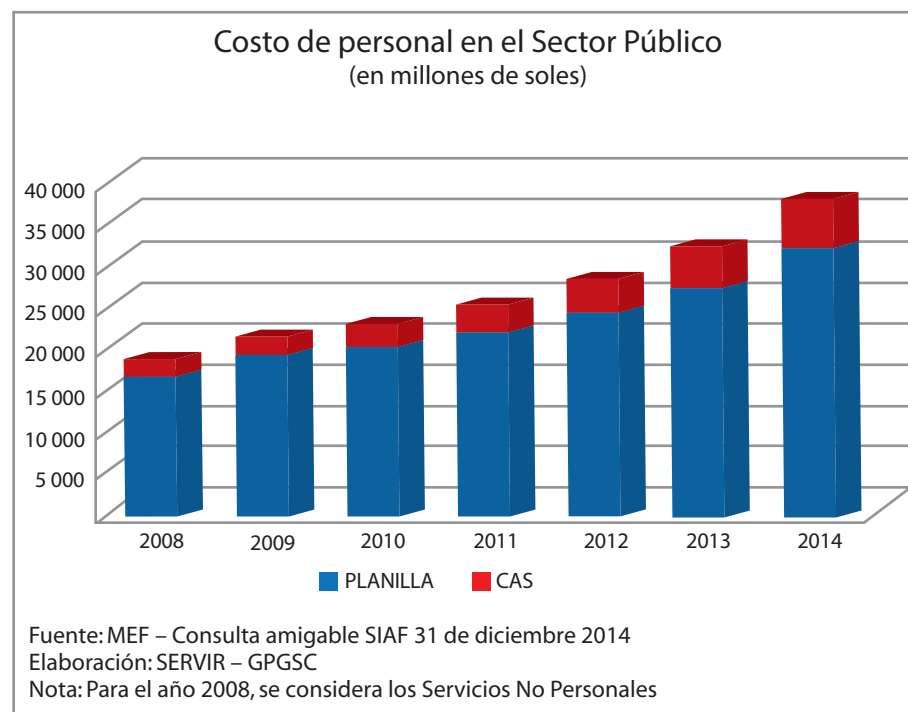
Los desafíos que presenta el contexto institucional del país y los factores limitantes de la reforma, que se han mencionado líneas arriba, requieren una institución cada vez más fortalecida, como lo está logrando SERVIR.

Anexos

Anexo 1: Datos estadísticos sobre servidores públicos (2004-2012)



Anexo 2: Costo de las remuneraciones en el estado peruano (2008-2014)



Anexo 3. Relación de entidades en tránsito al régimen de la Ley del Servicio Civil

Nº	NIVEL	TIPO	REGIÓN / SECTOR	ENTIDAD
1	REGIONAL / LOCAL	GOBIERNO LOCAL	Áncash	Municipalidad Provincial de Huari
2			Áncash	Municipalidad Provincial de Huaraz
3			Arequipa	Municipalidad Distrital de Majes
4			Arequipa	Municipalidad Distrital de Sachaca
5			Arequipa	Municipalidad Distrital de Yanahuara
6			Arequipa	Municipalidad Distrital de Pampacolca
7			Ayacucho	Municipalidad Provincial de Huamanga
8			Cajamarca	Municipalidad Distrital de Baños del Inca
9			Cusco	Municipalidad Distrital de Quellouno
10			Huánuco	Municipalidad Provincial de Leoncio Prado
11			Junín	Municipalidad Distrital de Yauya
12			Lima Metropolitana	Municipalidad Distrital de La Victoria
13			Lima Metropolitana	Municipalidad Distrital de San Isidro
14			Tacna	Municipalidad Provincial de Tacna
15			Tumbes	Municipalidad Provincial de Zarumilla
16			Ucayali	Municipalidad Distrital de Irazola
17		GOBIERNO REGIONAL	Junín	Gobierno Regional de Junín
18			Piura	Gobierno Regional de Piura
19			La Libertad	Gobierno Regional de La Libertad
20		Tacna	Gobierno Regional de Tacna	
21		OTROS	La Libertad	Servicio de Administración Tributaria de Trujillo
22			Lima Metropolitana	Instituto Metropolitano Protransporte de Lima
23			Lima Metropolitana	Fondo Metropolitano de Inversiones
24			Lima Metropolitana	Servicio de Parques de Lima

Nº	NIVEL	TIPO	REGIÓN / SECTOR	ENTIDAD	
25	NACIONAL	MINISTERIO	Agricultura	Ministerio de Agricultura	
26			Ambiente	Ministerio del Ambiente	
27			Comercio Exterior y Turismo	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	
28			Cultura	Ministerio de Cultura	
29			Defensa	Ministerio de Defensa	
30			Desarrollo e Inclusión Social	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	
31			Economía y Finanzas	Ministerio de Economía y Finanzas	
32			Educación	Ministerio de Educación	
33			Energía y Minas	Ministerio de Energía y Minas	
34			Interior	Ministerio del Interior	
35			Justicia	Ministerio de Justicia	
36			Mujer y Poblaciones Vulnerables	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	
37			Producción	Ministerio de la Producción	
38			Relaciones Exteriores	Ministerio de Relaciones Exteriores	
39			Salud	Ministerio de Salud	
40			Transportes y Comunicaciones	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
41			ORGANISMO CONSTITUCIONALMENTE AUTÓNOMO	Consejo Nacional de la Magistratura	Consejo Nacional de la Magistratura
42				Oficina Nacional de Procesos Electorales	Oficina Nacional de Procesos Electorales
43				Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
44			ORGANISMO PÚBLICO EJECUTOR	Ambiente	Instituto Geofísico del Perú
45				Cultura	Archivo General de la Nación
46				Cultura	Biblioteca Nacional del Perú
47				Defensa	Escuela Nacional de Marina Mercante
48				Economía y Finanzas	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
49				Educación	Instituto Peruano del Deporte
50				Energía y Minas	Instituto Peruano de Energía Nuclear

Nº	NIVEL	TIPO	REGIÓN / SECTOR	ENTIDAD
51	NACIONAL	ORGANISMO PÚBLICO EJECUTOR	Interior	Oficina Nacional de Gobierno Interior
52			Justicia	Instituto Nacional Penitenciario
53			Mujer y Poblaciones Vulnerables	Consejo Nacional para la Integración de Personas con Discapacidad
54			Presidencia del Consejo de Ministros	Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres
55			Presidencia del Consejo de Ministros	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
56			Presidencia del Consejo de Ministros	Instituto Nacional de Defensa Civil
57			Presidencia del Consejo de Ministros	Instituto de Radio y Televisión del Perú
58			Presidencia del Consejo de Ministros	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre
59			Producción	Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero
60			Producción	Instituto Tecnológico de la Producción
61			Relaciones Exteriores	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
62			Salud	Sistema Integral de Salud
63			Transportes y Comunicaciones	PROVIAS Nacional
64			Transportes y Comunicaciones	Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías
65			Vivienda, Construcción y Saneamiento	Superintendencia Nacional de Bienes Estatales
66		Agricultura	Servicio Nacional de Sanidad Agraria	
67		Agricultura	Servicio Nacional Forestal y Fauna Silvestre	
68		Ambiente	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana	
69		Ambiente	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado	
70		Ambiente	Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles	
71		Defensa	Agencia de Compras de la Fuerzas Armadas	
72		Economía y Finanzas	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado	
73		Economía y Finanzas	Oficina de Normalización Previsional	
74		Educación	Consejo Superior del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa	
75		Energía y Minas	Instituto Geológico Minero y Metalúrgico	
		ORGANISMO TÉCNICO ESPECIALIZADO		

Nº	NIVEL	TIPO	REGIÓN / SECTOR	ENTIDAD
76	NACIONAL	ORGANISMO TÉCNICO ESPECIALIZADO	Interior	Superintendencia Nacional de Migraciones
77			Interior	Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil
78			Presidencia del Consejo de Ministros	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
79		ORGANISMO TÉCNICO ESPECIALIZADO	Presidencia del Consejo de Ministros	Autoridad Nacional del Servicio Civil
80			Presidencia del Consejo de Ministros	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
81			Presidencia del Consejo de Ministros	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
82			Presidencia del Consejo de Ministros	Instituto Nacional de Estadística e Informática
83			Producción	Instituto del Mar del Perú
84			Salud	Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud
85		REGULADOR	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público	Organismo Supervisor de la Inversión e Infraestructura de Transporte de Uso Público
86			Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones	Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones
87			Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas
88			Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
89		OTROS	Agricultura	Programa Especial Alto Huallaga
90			Agricultura	Programa Subsectorial de Irrigaciones
91			Ambiente	Programa Nacional de Conservación de Bosques
92			Educación	Universidad Nacional Hemilio Valdizán de Huánuco
93			Educación	Universidad Nacional Agraria de la Selva
94			Educación	Universidad Nacional de Ucayali
95			Educación	Centro Vacacional Huampaní
96			Fuero Militar Policial	Fuero Militar Policial
97			Mujer y Poblaciones Vulnerables	Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar
98			Poder Judicial	Academia Nacional de la Magistratura
99			Salud	Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud



Mayor información

Sobre la reforma del Servicio Civil en: www.servir.gob.pe/leyserviciocivil



Facebook/SERVIRPERU



Twitter/SERVIR_PERU



youtube.com/ServirTV