



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

MÁSTER OFICIAL DE GESTIÓN PÚBLICA

Trabajo de Fin de Máster:

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA y SERVICIOS
PÚBLICOS DESDE EL GOBIERNO CENTRAL EN ESPAÑA Y PERÚ**

Presentado por:

PATRICIA ROSARIO IZQUIERDO QUISPE

Tutor:

XAVIER BALLART

Barcelona, junio 2015

CONTENIDO

Introducción	3
Capítulo I - Marco Teórico	4
1.1 Calidad en el Sector Público	4
1.2 Evaluación de la Calidad del Sector Público	6
1.3 Institucionalización de la Evaluación de la Calidad	9
Capítulo II - Modelo de Análisis	10
2.1 Metodología	10
2.2 Proposiciones	10
Capítulo III - Evaluación de la Calidad por la autoridad competente en España	11
3.1 Competencia y funciones de la autoridad competente	11
3.2 Instrumentos materia de evaluación de la calidad	12
3.3 Metodología de evaluación	14
3.4 Número de documentos emitidos	15
3.5 Experiencias de evaluación de la calidad	15
3.6 Nivel de satisfacción con los servicios y productos de la AEVAL	18
Capítulo IV - Evaluación de la Calidad por la autoridad competente en Perú	19
4.1 Competencias y funciones de la autoridad competente	19
4.2 Instrumentos materia de evaluación de la calidad	20
4.3 Metodología de evaluación	24
4.4 Número de documentos emitidos	24
4.5 Experiencias de evaluación de la calidad	25
Capítulo V - Comparación de las evaluaciones en materia de calidad realizadas por las autoridades competentes	28
5.1 Evaluación de la calidad objetiva y subjetiva	28
5.2 Implementación de los programas o estrategias en materia de calidad en el Sector Público	29
Capítulo VI - Fortalezas y Debilidades de los modelos de evaluación de la calidad en España y Perú	30
6.1 Organización y competencia	30
6.2 Instrumentos sobre evaluación y calidad en el sector público	32
6.3 Metodología en la evaluación	33
Capítulo VII - Conclusión y Recomendación	34
Bibliografía	37
Anexos	40

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA y SERVICIOS PÚBLICOS DESDE EL GOBIERNO CENTRAL EN ESPAÑA Y PERÚ

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto investigar cómo se realiza la evaluación de la calidad de la gestión pública y servicios públicos desde el gobierno central en España y Perú, en atención a que el indicador “calidad” tiene un papel protagónico en las Políticas de Modernización de la Gestión Pública de ambos países, que comprenden estrategias o programas relacionadas a la calidad de la gestión pública y el servicio público.

En el Perú desde el 2002 se viene implementando la Modernización de la Gestión Pública, que tiene entre sus estrategias la “Mejora de la Calidad del Servicio”, con la finalidad de lograr una mejor atención a la ciudadanía priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. (Entiéndase por servicio público, al conjunto de servicios proporcionados por el Estado con o sin contraprestación¹), cuya evaluación está a cargo de la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM). Sin embargo, los ciudadanos tienen una percepción negativa del servicio brindado por las Entidades Públicas, pues solo el 34% de la población confía en el Gobierno; conforme se aprecia de la información brindada por el Latinobarómetro 2011² y la información del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, encontrándose por debajo del índice de América Latina (Anexo - Cuadro 1).

Por otro lado, en España en virtud de su Política de Modernización de la Gestión Pública se aprobó el Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado³ (2005), cuya evaluación está a cargo de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL); entidad que también realiza evaluaciones de la percepción ciudadana, que al 2011 presentó una satisfacción positiva de los ciudadanos, el 60% se encontraban bastantes satisfechos (Anexo – Cuadro 2).

¹ Glosario de Términos del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administraciones Públicas. 2013. Pág. 11

² Informe de Prensa Latinobarómetro Perú 1995-2011. Pág. 19

³ Aprobado por el Real Decreto 951/2005; y compone los siguientes programas: i) Programa de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los usuario, ii) Programa de Cartas de Servicios, iii) Programa de Quejas y Sugerencias, iv) Programa de Evaluación de la Calidad de la Gestión y v) Programa de Reconocimiento.

El modelo de evaluación de la calidad de la gestión pública y de los servicios públicos desde el Gobierno Central en España y Perú, se presentará a partir de la evaluación empírica desarrollada por la AEVAL y la SGP a los Ministerios (organismos sectoriales) correspondientes de España y Perú durante el 2013.

Para tal efecto, el presente estudio comprenderá lo siguiente: Capítulo I - Marco Teórico, en el que se abordará temas como: la calidad en el sector público, la evaluación de la calidad, e institucionalización de la evaluación de la calidad; Capítulo II - Metodología en el cual se explica la metodología y técnica utilizada en el presente trabajo; Capítulo III – Evaluación de la Calidad por la autoridad competente en España, y Capítulo IV - Evaluación de la Calidad por la autoridad competente en Perú, apartados en los que se desarrollará la competencia y funciones de la autoridad competente, los instrumentos en materia de calidad de los servicios públicos, la metodología empleada para la evaluación de la calidad de los servicios públicos, así como las experiencias de evaluación realizadas a los Ministerios y la percepción de la ciudadanía en España y Perú, respectivamente.

En el Capítulo V - Comparación de los resultados de la evaluación realizadas por las autoridades competentes, se contrasta la forma de evaluación utilizada por la AEVAL y la SGP, así como se indica los avances de la implementación de los programas o estrategias de calidad por los Ministerios en el 2013.

Finalmente, se presentará el Capítulo VI - Fortalezas y Debilidades de los modelos de evaluación de la calidad en España y Perú, el cual se desarrollará desde tres enfoques, la organización, los instrumentos de evaluación y la metodología; y el Capítulo VII - Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

1.1 Calidad en el Sector Público

Juan Camarrasa⁴ (2004) define la calidad como una filosofía de acción continua por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el ciudadano o usuario,

⁴ Camarasa Casterá, Juan José (2004); La Calidad en la Administración Pública. En Educar en el 2000. Abril 2004. Pág. 11.

que permita satisfacer sus expectativas, pues con ello, se consigue el bienestar de la sociedad y la satisfacción de ciudadanos y usuarios. Para Crozier (1992) la calidad en la gestión pública se identifica con la excelencia en el servicio, e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad y en las escala de valores.

Los mecanismos o instrumentos que se han utilizado para alcanzar la calidad en el sector público son diversos, entre los que cabe destacar la experiencia de los siguientes países: Estados Unidos con la aprobación de la National Performance Review (NPR), Reino Unido con la dación del Citizen's Charter; Canadá con la creación del Public Service, y Australia con los Continuous Improvement, se identifican con políticas orientadas a la calidad total⁵; a partir de lo expuesto se puede señalar que la calidad comprende los siguientes conceptos: 1) reducir los obstáculos burocráticos, 2) colocar a los clientes en primer plano, 3) potenciar a los empleados para que obtengan resultados y 4) volver a los servicios básicos.

Sin embargo, se debe considerar que la calidad en el sector privado es diferente del sector público, pues en este último el desempeño de sus instituciones públicas dependerá de factores, tales como: i) los recursos económicos con que cuentan (límite presupuestal); ii) ordenamiento jurídico (límite legal); iii) incentivos políticos; iv) calidad de liderazgo.

La incorporación de la calidad en la gestión pública y los servicios públicos representa una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública⁶, pues con la calidad en el sector público se busca identificar al usuario como el eje principal de la actividad de la Administración, o lo que es lo mismo, la consideración del tradicional administrado como "cliente"⁷.

Finalmente, cabe precisar que en el marco de actuación del Sector Público se evidencia que algunos servicios públicos son provistos por el sector privado (por ejemplo, los servicios de energía, agua, telefonía, etc.) correspondiendo a la Autoridad

⁵ Ingraham, Patricia (1999) Administración de Calidad Total en las Organizaciones Públicas: Perspectivas y Dilemas. En *¿De Burócratas a Gerente? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Capítulo 11. Banco Interamericano de Desarrollo. Pág. 343-345.

⁶ Moyado Estrada, Francisco (2002). *Gestión Pública y Calidad: Hacia la Mejora Continua y el Rediseño de las Instituciones del Sector Público*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal.

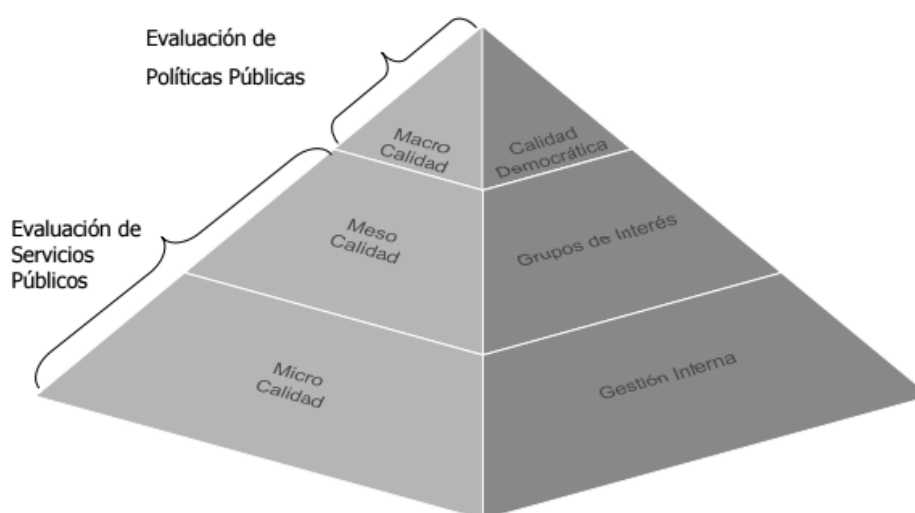
⁷ Ruiz López, Joaquín (2012). *Calidad en la Gestión Pública*. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 54. Caracas. Pág. 2

Administrativa su regulación y supervisión; en ese sentido, corresponde diferenciar la calidad de la gestión pública y la calidad de los servicios públicos.

1.2 Evaluación de calidad en el Sector Público

Según Bouckaert (1995)⁸ el análisis de la calidad en el sector público se diferencia tres niveles: i) Macro-calidad que estudia las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, orientado a mejorar la calidad de vida y legitimad; ii) Meso-calidad estudia las relaciones entre los que producen y gestionan los servicios públicos, y quienes los reciben o lo utilizan, análisis orientado a la mejora del servicio; iii) Micro-calidad estudia las relaciones internas de la organización, orientado a la mejora del rendimiento de la organización.

Cuadro 1 - Los Niveles de Análisis de la Calidad



Fuente: Guía para la evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos (2009) AEVAL.

Ahora bien, en palabras de Subirats (2005) una organización que mantenga su capacidad de evaluar su quehacer, será una organización capaz de aprender tanto de sus aciertos como de sus errores; pero como hoy en día la evaluación aparece como una cesta de procedimientos, conceptual y metodológicamente muy diferentes, de la que se debe seleccionar aquel que aparece más adecuado a la política o programa objeto de estudio, según Pollit (1995), es importante que en la evaluación⁹ de la calidad

⁸ Bouckaert, Geert y Pollit, Christopher, «Defining Quality», en Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary, Sage Publications, Londres, 1995, p. 14.

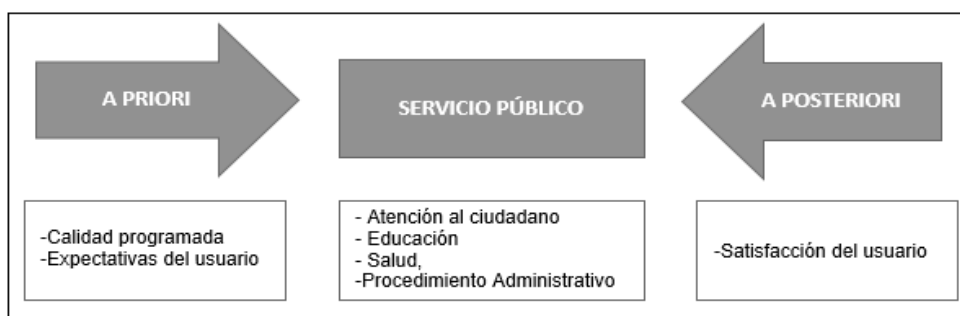
⁹ Es importante acotar que el instrumento de la evaluación se diferencia de la de monitoreo y seguimiento, pues mientras los últimos instrumentos nos permiten analizar los datos de forma secuencial que no emite juicio de valor, de naturaleza descriptiva; la evaluación es un instrumento integrado de análisis que tiene por objeto explicar la eficacia de un programa, comparando sus impactos y resultados en función de los

se definida claramente que es calidad; es decir, cuales son los componentes, directrices y/o instrumentos que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Ahora bien, siendo que el objeto de estudio es sobre la evaluación de la calidad de la gestión pública y los servicios públicos, estamos frente a un análisis de meso-calidad y micro-calidad, según el análisis de calidad realizada por Bouckaert.

En esa línea, la evaluación de la calidad del sector público podría ser evaluada en dos etapas: a priori y posteriori del servicio brindado, la primera se realiza en función de la organización, que está en función de la calidad programada y las expectativas del usuario que sería la calidad esperada; y la segunda en función de la satisfacción del usuario del servicio, conforme se grafica en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 – Etapas de evaluación de la calidad del servicio público



Los indicadores para medir la calidad son instrumentos de medición elegidos como variable relevante¹⁰. En ese sentido, desde una perspectiva a priori, la entidad en busca de la mejora de un servicio determinado, puede programar una determinada calidad para el servicio (por ejemplo, el horario de atención, el espacio físico...) esto sería calidad “programada”; y paralelamente, los ciudadanos usuarios del servicio cuando se forman una idea de cómo habría de ser éste, se le denomina calidad “esperada”.

Para un sector académico, la medición de la calidad de los servicios públicos radica en la percepción de los ciudadanos según Van Ryzin (2008), Dalton (1996); Monroe (1998), Van de Walle (2004); Carrillo y Tamayo (2005 y 2008). El creciente interés por el estudio

objetivos asignados, emitiendo un juicio de valor. Guía sobre los Fundamentos Académicos de la Evaluación (2010) AEVAL.

¹⁰ Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público. Ministerio de Economía y Hacienda. España 2007.

de las actitudes ciudadanas hacia los gobiernos y administraciones ha crecido de manera considerable¹¹, lo que ha permitido el refinamiento metodológico y el desarrollo técnico de los instrumentos propios de las ciencias sociales para aproximarse a los ciudadanos (encuestas, los grupos de discusión o las entrevistas, implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas)¹².

Según Berry y Parasuraman (1985)¹³, la calidad del servicio público se define por los siguientes cinco (5) atributos genéricos: i) Elementos tangibles, ii) Fiabilidad, iii) Capacidad de respuesta, iv) Seguridad y v) Empatía; que se conoce también como el “Modelo SERVQUAL”. Lo cual para E. Castelló y J. Lizcano (1994), permite, o al menos intenta, medir las percepciones de los usuarios o receptores de servicios sobre la calidad de los mismos¹⁴.

López y Gadea (2001) señalan que “si se analiza únicamente la calidad desde la perspectiva de la prestación, se corre el riesgo de no entender o evaluar aspectos claves como el coste, la eficacia social del servicio o de los resultados [...] Se trata de encontrar el equilibrio entre la eficacia y eficiencia del servicio público y su impacto social”. Por tanto, es importante que se desarrolle una evaluación de la organización, así como las percepciones de los ciudadanos¹⁵.

La literatura también señala que la calidad puede estar inmerso en la eficacia, pues a través de este indicador se mide el grado de cumplimiento de atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención¹⁶. En ese sentido, es importante que el gestor público diseñe de forma clara sus indicadores.

¹¹ Del Pino, Eloísa y Díaz Pulido, José M. Lecciones aprendidas desde la experiencia española de análisis de la percepción ciudadana de los servicios públicos. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 49. (Feb. 2011). Caracas.

¹² Armijo Marianela. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL Serie Manuales 69. Pág. 69

¹³ Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Volumen 64, N° 1. Págs. 12-40.

¹⁴ CASTELLÓ, E., y LIZCANO, J. (1994). Los Costes del Ciclo de Vida del Producto: Marco conceptual en la Nueva Contabilidad de Gestión. Revista Española de Financiación y Contabilidad, volumen 33, N° 81.

¹⁵ Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Participación Ciudadana e Instrumentos de Medición de la Percepción con el Servicio Prestado por la Administración Local (2006) Ministerio de Administraciones Públicas de España. Pág. 22-23.

¹⁶ Esteban Marisol (2005) La evaluación y la mejora de la gestión pública: una reflexión. Revista Española de Control Externo ISSN 1575-1333, Vol. 7, N° 20, pág. 11.

Sin embargo, cabe precisar que no todos están de acuerdo con el enfoque del ciudadano como cliente de las administraciones públicas; conforme se advierte del capítulo tercero “Servir a los ciudadanos, no a los clientes” del libro titulado, como contraste a la Nueva Gestión Pública, El Nuevo Servicio Público que argumenta que el sector público debe implicar a los individuos como “ciudadanos”, con deberes y derechos democráticos, y la administración pública debe concentrarse en construir relaciones de confianza y colaboración entre los ciudadanos¹⁷.

Finalmente, es importante advertir que los estudios de satisfacción de los ciudadanos han aportado evidencia empírica de la existencia de los ciudadanos “burófobos”, para referirse a quienes sistemáticamente atribuyen rasgos negativos a la administración, aunque su experiencia no haya sido mala; “burófilos” por lo que, es importante diseñar y analizar de forma adecuada la información que el ciudadano transmite cuando se le pregunta sobre la entidad pública¹⁸.

1.3 Institucionalización de la evaluación de la calidad en el Sector Público

La Institucionalización de la evaluación es entendida como el proceso político por el que se legitima un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función de la evaluación, que cuente con instancias en las entidades a las que se le encargue la referida función¹⁹; asentado en un modelo permanente con principios y valores que permita construir una cultura de evaluación a partir de un análisis crítico para obtener de resultados objetivos, información que permita adoptar mejores decisiones.

Ospina (2006)²⁰ señala que hay dos dimensiones para lograr la institucionalización de los sistemas monitoreos y evaluación: dimensión técnica y dimensión política., la primera de ellas tiene que ver con el diseño institucional (nivel de evaluación, descentralización), planificación, presupuestación, lograr una evaluación a un costo razonable (evaluaciones internas o externas); mientras que la segunda dimensión tiene que ver con la participación ciudadana y la relación con el Congreso.

¹⁷ Denhardt (2003). El Nuevo Servicio Público (New Public Service).

¹⁸ Ramio, Carlos (2007) La Percepción de los Españoles en la Administración Pública. Congreso Internacional sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública.

¹⁹ Garde Roca, Juan. La Evaluación de Políticas Públicas y su Institucionalización en España. 2006. Pág. 8

²⁰ Ospina Sonia (2006) Facilitadora de la Conferencia Hacia la Institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y El Caribe: Actas de una Conferencia del Banco Mundial /Banco Interamericano de Desarrollo. Banco Mundial. Pág. 48

Es importante acotar que la evaluación de la calidad de los servicios públicos es una función del Estado que se diferencia de la auditoría financiera, auditoría presupuestal y el control interno; por lo que, la referida función de evaluación debe ser ejercida por organismo distintos de los que vienen ejerciendo las auditorías.

CAPÍTULO II - MODELO DE ANÁLISIS

2.1 Metodología

En el presente trabajo se realizará un análisis comparativo, a partir del análisis de las normas o instrumentos en materia de calidad de la gestión pública y/o calidad del servicio público, aprobadas por el Gobierno Central de España y Perú; así como de los Informes de la AEVAL y la SGP desde que se les otorgó la calidad de autoridades competentes para evaluar la calidad de la gestión pública y los servicios públicos.

La revisión documental de ambos países tiene por objeto comprender cómo se realiza las evaluaciones en materia de gestión pública y/o calidad del servicio público desde las dos organizaciones, para tal efecto, se enfatizarán los siguientes aspectos:

- La estructura de cada organización (competencias y funciones).
- Los instrumentos materia de evaluación de la calidad de la gestión pública y/o servicios públicos (norma, plan de trabajo, guía o manual).
- La metodología utilizada en la evaluación de la calidad de la gestión pública y el servicio público.
- El número de los documentos relacionados a la calidad de la gestión pública y el servicio público que cada autoridad competente emitió desde el 2006 al 2014.
- Los resultados de las evaluaciones realizadas por las autoridades competentes a los Ministerios en el 2013.

2.2 Proposiciones del trabajo de investigación

En el presente trabajo se realiza las siguientes proposiciones relacionadas a las autoridades competentes en evaluación de la calidad de la gestión pública y servicio público, que se buscará confirmar o contradecir en los siguientes capítulos:

Primera: La AEVAL tiene un modelo de evaluación de la calidad del servicio público institucionalizado, que se afianza en un marco jurídico que define sus funciones de forma clara, organización independiente y evaluaciones periódicas a las organizaciones y sobre la percepción de satisfacción de los ciudadanos.

Segunda: La SGP-PCM tiene un modelo de evaluación de la calidad de la gestión pública y el servicio público débil, por presentar una regulación difusa del indicador calidad en el sector público, y ausencia de liderazgo continuo.

CAPÍTULO III - LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO (MODELO ESPAÑOL)

3.1 Competencia y funciones

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios – AEVAL es la autoridad competente de evaluar la calidad de los servicios públicos en España, adscrita al Ministerio de Hacienda y de las Administraciones Públicas²¹, y con autonomía en el desarrollo de sus funciones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- a. Promover la cultura de evaluación y de calidad de los servicios e impulsar su práctica en la gestión pública.

²¹ AEVAL ejerce las siguientes competencias y funciones, entre otras:

- Promover y desarrollar actividades de análisis, formación y asesoramiento tendentes a la mejora de la calidad en la gestión pública y en particular, las que le asigna el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Realizar informes sobre las evaluaciones de programas públicos, sus resultados, impacto y utilización, así como el análisis o las evaluaciones de impacto regulatorio o normativo que se prevean en la correspondiente normativa, sin perjuicio de las competencias atribuidas a otros órganos por la legislación vigente.
- Elaborar, promover, adaptar y difundir directrices, protocolos de actuación metodológica, modelos de gestión y de excelencia, guías de autoevaluación y guías metodológicas para el análisis de impacto regulatorio o normativo, en el ámbito de sus competencias.
- Emitir las acreditaciones y certificaciones, basadas en la calidad y la excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública, cuando las soliciten de forma voluntaria personas u organizaciones.
- Participar en la elaboración de libros blancos, informes y planes estratégicos vinculados a políticas públicas esenciales o de amplio impacto.
-

- b. Elaborar y proponer metodologías, realizar actividades de acreditación y certificación, en los términos previstos en su Estatuto, y fomentar la implantación de sistemas de información e indicadores, para la evaluación y la gestión de la calidad.
- c. Fomentar la mejora de la calidad de los servicios públicos como compromiso con la ciudadanía.

Es propósito principal de la función de la AEVAL generar información que contribuya a la adopción de decisiones a los gestores públicos en relación con los servicios que se proporcionan a los ciudadanos, rendir cuentas a la ciudadanía y contribuir a la mejora de las prestaciones y los servicios públicos mediante la identificación de los aspectos de los servicios que deben mejorarse²².

El alcance de la AEVAL es sobre la Administración General del Estado, y mediante celebración de convenios de colaboración con las comunidades autónomas puede evaluar programas y políticas públicas en el marco de lo establecido en los convenios.

3.2 Instrumento materia de evaluación de la calidad

La AEVAL señala que la evaluación en la prestación del servicio, deberá comprender la integración de las perspectivas de análisis desde un enfoque subjetivo (ciudadanos) y objetivo (organización)²³; en ese sentido, la citada agencia viene evaluando a la organización pública (gestión pública) y la satisfacción de los españoles respecto a los servicios públicos²⁴.

3.2.1 Sobre la gestión pública - calidad objetiva

El Gobierno Español aprobó el Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado, Real Decreto 951/2005 que compone los siguientes programas:

²² La Percepción social de los Servicios Públicos en España (1985-2008). Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2009

²³ Guía para la Evaluación de la calidad de los Servicios Públicos. AEVAL.2009. Pág. 8.

²⁴ La Calidad de los Servicios Públicos y las Actitudes de los Ciudadanos hacia las Medidas de Modernizadoras de la Administración. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2013.

Cuadro 3 – Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado

Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los usuarios	Es un programa orientado a la identificación de las expectativas y necesidades y a conocer la percepción de usuarios con respecto a los servicios prestados por las organizaciones, para tal efecto, se utilizará técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. (Artículos 5 al 7 Real Decreto 951/2005).
Cartas de Servicios	Es el programa que tiene por objeto brindar a los ciudadanos y usuarios documentos a través de los cuales se informe los servicios de las organizaciones materia de su competencia, sobre los derechos que les asisten y sobre los compromisos de calidad en su prestación. (Artículos 8 al 13 Real Decreto 951/2005).
Quejas y sugerencias	Mecanismos para la recogida y tramitación de las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios, así como de las iniciativas o propuestas para mejorar la calidad de los mismos. Los referidos mecanismos deberán ser objeto de respuesta a los ciudadanos, informándoles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas. (Artículos 14 al 19 Real Decreto 951/2005).
Evaluación de la calidad de las organizaciones	Es el programa que tiene por objeto el diagnóstico organizativo de la gestión y resultados de las organizaciones conforme a modelos de gestión de calidad reconocidos. Para tal efecto, la evaluación se deberá articular en dos niveles: autoevaluación y evaluación externa. (Artículos 20 al 21 Real Decreto 951/2005)
Reconocimiento	Este programa tiene por finalidad contribuir, mediante el reconocimiento de las organizaciones, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública, a través de dos subprogramas o acciones: a) El reconocimiento a la excelencia y b) Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública. (Artículos 22 al 25 Real Decreto 951/2005) Actualmente, la AEVAL emite las acreditaciones y certificaciones, basadas en la calidad y la excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública, cuando las soliciten de forma voluntaria personas u organizaciones ²⁵ .
Observatorio de la calidad de los servicios públicos	El programa se constituye en la creación de una plataforma de análisis periódico y uniforme de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos de la Administración General del Estado, con el fin de proponer iniciativas generales de mejora y facilitar a los ciudadanos información global sobre la calidad en la prestación de los servicios. (Artículos 26 al 28 Real Decreto 951/2005)

Para tal efecto, ha elaborado las siguientes guías para la implementación de los referidos programas:

- Guía para la realización de estudios de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios²⁵.
- Guía para el desarrollo de las Cartas de Servicios.²⁶
- Guía para la gestión de quejas y sugerencias²⁷.

3.2.2 Sobre la percepción de los ciudadanos – calidad subjetiva

Mediante la Ley 28/2006 se encomendó a la AEVAL la realización de análisis periódicos sobre las políticas, programas y servicios públicos; y con la Orden PRE/2650/2008 se atribuyó el análisis permanente del nivel de calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Los temas materia de consulta a los ciudadanos, entre otros, son los siguientes:

²⁵ Ver: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf

²⁶ Ver: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CARTAS_2009.pdf

²⁷ Ver: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_QyS_2013.pdf

Cuadro 4 – Temas materia de consulta de Percepción Ciudadana

TEMAS	DETALLE DE ENTREVISTA
Servicios Públicos	-Satisfacción ciudadana con los servicios públicos en general. -Satisfacción con las Políticas y Servicios Públicos Sectoriales -Satisfacción de la ciudadanía con los Servicios de Tipo Administrativos (profesionalidad, información, horario, trato personal, tiempo de espera, instalaciones, tiempo de atención, seguridad, tiempo en resolver la gestión)
Actitudes Ciudadanas hacia la Administración Electrónica	-Uso de la Administración Electrónica por Entidad -Probabilidad de uso futuro de la Administración Electrónica -Satisfacción con el funcionamiento de la Administración Electrónica (Información, facilidad de manejo, el tiempo que tardó en realizar los trámites, los horarios, funciones de ayuda) -Ventajas e Inconvenientes de realizar trámites por la Administración Electrónica a juicio de los ciudadanos
Actitudes Ciudadanas hacia las Quejas y Sugerencias	-Número de ciudadanos que han presentado queja o reclamación -Satisfacción sobre el resultado de su queja en función del canal de presentación de la misma -Motivo por lo que los ciudadanos afirman no haber presentado quejas o reclamaciones (nivel de estudio, ocupación)
Actitudes Ciudadanas hacia la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno	-Preferencias sobre cómo contribuir individualmente a la mejora de la administración pública -Valoración sobre el proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno -Valoración de la importancia de los distintos tipos de información

3.3 Metodología de evaluación por la AEVAL

Para la evaluación de la calidad objetiva, la AEVAL utiliza los siguientes indicadores para cada programa del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado:

Cuadro 5 - Indicadores de los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado

PROGRAMAS	INDICADORES
Estrategia y planificación en materia de calidad	- Contar con Planes específicos de Calidad plurianuales - Implementación de un Plan específico de Calidad 2013 - En la planificación está incluida el Plan Anual de Inspección para el ejercicio 2013
Programas de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción	- Número sobre análisis de la demanda - Número sobre estudios de satisfacción
Programa de Carta de Servicios	- Número de Cartas Convencionales o electrónicas - Número de Cartas Nuevas o actualizadas
Programa de Quejas y Sugerencia	- Número de quejas y sugerencias recibidas - Tiempo de respuesta - Canales de Entrada - Motivos (Información, trato de los ciudadanos, calidad del servicio, instalaciones, incumplimiento de compromisos de la Carta de Servicio, otros)
Programa de Evaluación de la Calidad	- Autoevaluación - Evaluación Externa - Mejoras detectadas
Programas de Reconocimiento	- Certificación por la AEVAL - Certificaciones en el Ámbito de la Normalización - Premios a la Excelencia o a la Gestión de Calidad
Experiencia de Innovación *	- Innovación de proceso - Innovación de organización - Innovación de producto o servicio

* No es un programa del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, sin embargo ha sido un aspecto materia de evaluación por la AEVAL.

Para la calidad subjetiva, la AEVAL utiliza los estudios de calidad de los servicios públicos realizados por el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, que es un programa del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado; así como encuestas pertenecientes al Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) que realizan las entrevistas personales en los domicilios del ámbito nacional.

La AEVAL elabora el cuestionario a realizarse a la muestra de la población (2500 individuos, mayores de 18 años) sobre para la percepción ciudadana de los servicios públicos, y el CIS realiza el trabajo de campo.

3.4 Número de documentos emitidos por la AEVAL

La AEVAL desde su creación (2006) al 2014, en el marco de sus competencias, emitió los siguientes documentos relacionados a la evaluación de la calidad del servicio público:

Cuadro 6 – Número de documentos emitidos por la AEVAL

Documento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Guías	2	3		3	1		5	4	1
Informe sobre las Actividades de los Ministerios			1	1	1	1		1	1
Informe sobre percepción ciudadanía				1	1	1	1	1	1
Informe al Congreso				1	1	1	1	1	
Papeles de Evaluación y otros	5	3		1		1			
Total	7	6	1	7	4	5	7	7	3

Elaboración propia a partir de la información de la AEVAL

3.5 Experiencias de evaluación por la AEVAL

3.5.1 Calidad Objetiva

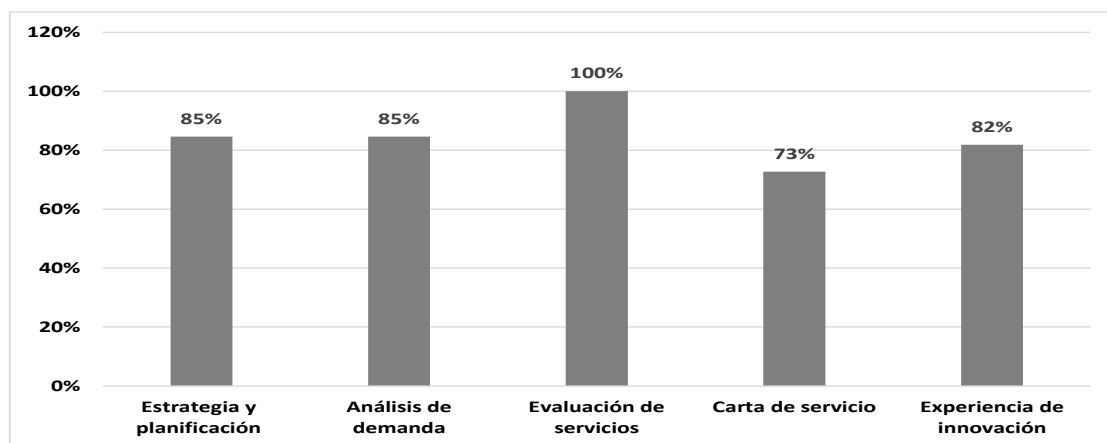
El Informe de Seguimiento AEVAL 2013 tiene por objeto presentar un diagnóstico de la situación general de las actividades de los Ministerios con relación a la cobertura y resultados de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado. Cabe precisar que el Gobierno Español cuenta con 13 Ministerios de los siguientes sectores:

- Asuntos Exteriores y de Cooperación
- Justicia
- Defensa
- Hacienda y Administraciones Públicas
- Interior
- Fomento
- Empleo y Seguridad Social
- Industria, Energía y Turismo
- Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
- Presidencia
- Economía y Competitividad
- Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
- Educación, Cultura y Deporte

De los resultados del referido Informe de la AEVAL, se evidencia que los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado se han implementado en más del 70%, como son: Estrategia y planificación en materia de calidad, Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción, Cartas de Servicios, Experiencia de Innovación. (Anexo – Cuadro 3).

En relación al Programa de Evaluación de la Calidad de la Gestión se analizó el número de Autoevaluación realizadas por los Ministerios en el 2013, así como los modelos utilizados, tales como, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM), Evaluación, Aprendizaje y Mejora – EVAM (Real Decreto 951/2005).

Cuadro 7 - Resultado de la Evaluación por la AEVAL



Elaboración propia desde el Informe de Seguimiento AEVAL 2013

En el análisis del Programa “Quejas y Sugerencias” se compara cuál de los Ministerios tiene más quejas o sugerencia, así como el tiempo de respuesta de las quejas y sugerencias, canales de entrada (presencial, medios electrónicos, teléfono, etc.), motivos principales de quejas y sugerencias (información, trato de los ciudadanos, instalaciones, etc.).

El análisis del Programa de Reconocimiento, con el que se pretende reconocer a las organizaciones las mejoras de la calidad y la innovación a la gestión pública, consistió en identificar el número de Certificaciones por parte de la AEVAL (EVAM), Certificaciones en el ámbito de la Normalización (ISO-9001) y Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública de la AEVAL y otros premios.

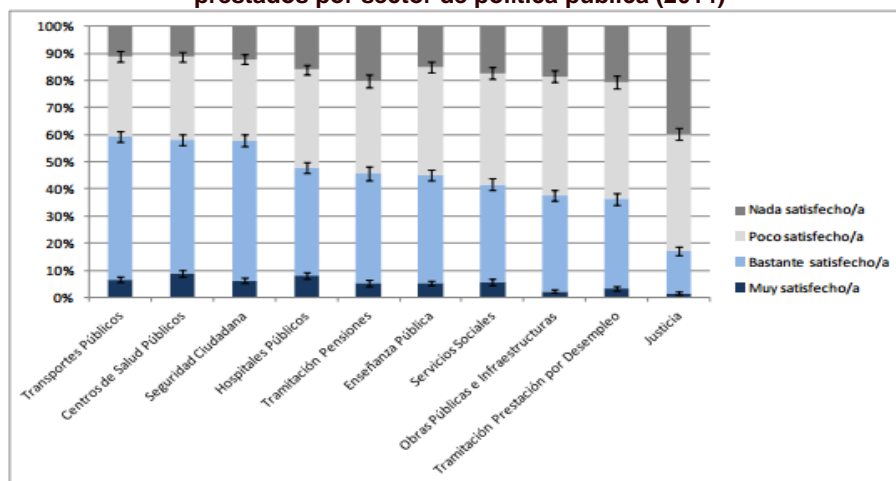
La metodología que adoptó la AEVAL para su evaluación consistió en solicitar información a las Unidades de Calidad en los Ministerios, denominados Inspecciones Generales de Servicios (IGS), previa reunión con el personal de las Unidades de Calidad para determinar el enfoque y formato de recogida de información.

3.5.2 Percepción de la satisfacción del ciudadano

Los estudios sobre la percepción de la ciudadanía sobre la calidad de los servicios públicos realizadas por la AEVAL nos brinda información sobre la satisfacción global de los servicios de forma anual, la percepción por edad de los ciudadanos, nacionalidad, nivel de estudios, ocupación, sectores, entre otros, factores, que permiten tener un panorama de la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios públicos.

Del Informe Calidad y Sostenibilidad de los Servicios Públicos (2015) de la AEVAL se advierte los resultados de la satisfacción de los servicios públicos por sectores correspondiente al 2014, los cuales muestran que el 60% se los ciudadanos españoles están bastante satisfechos con los servicios de transporte público, el 58% con los servicios de salud y seguridad ciudadana.

Cuadro 8 - Satisfacción ciudadana con el funcionamiento de los servicios públicos prestados por sector de política pública (2014)



Fuente: Informe Calidad y Sostenibilidad de los Servicios Públicos (2015) AEVAL.

Asimismo, la AEVAL viene evaluando las Medidas Modernizadoras de la Administración Pública, entre las que se encuentra, las Actitudes de los Ciudadanos hacia la Administración Electrónica, la Ley de Transparencia, Acceso a la Información y el Buen Gobierno, conforme se advierte del Informe sobre la Calidad de los Servicios Públicos y las Actitudes de los Ciudadanos hacia las Medidas Modernizadoras de la Administración Pública (2013).

3.6 Nivel de satisfacción con los servicios y productos de la AEVAL

Entre los productos y servicios que brinda la AEVAL se encuentran: los Informes de evaluación de la calidad de los servicios, Informes de evaluación de políticas públicas, Metodologías y Guías, Reconocimiento (Certificación y Premios), Gestión de Cartas de Servicios, Formación, y Asesoramiento, consultoría y asistencia técnica.

De la revisión del Informe sobre Encuesta de Satisfacción con los Servicios y Productos de la AEVAL (2014)²⁸ se advierte que la citada entidad realizó una encuesta sobre los productos y servicios mediante un cuestionario autoadministrado vía web, y sobre un universo estimado de mil (1000) personas, se ha tomó una muestra de doscientos ocho (208) cuestionarios para la elaboración del referido Informe, de cuyos resultados, cabe resaltar lo siguiente:

- Los mayores usuarios de la AEVAL son los empleados públicos que laboran en Entidades Públicas de ámbito nacional, al tener una representación del 50% entre los años 2012 y 2014, a diferencia de los empleados públicos del ámbito subnacional.

Cuadro 9 - Evolución de los usuarios de los servicios y productos de la AEVAL

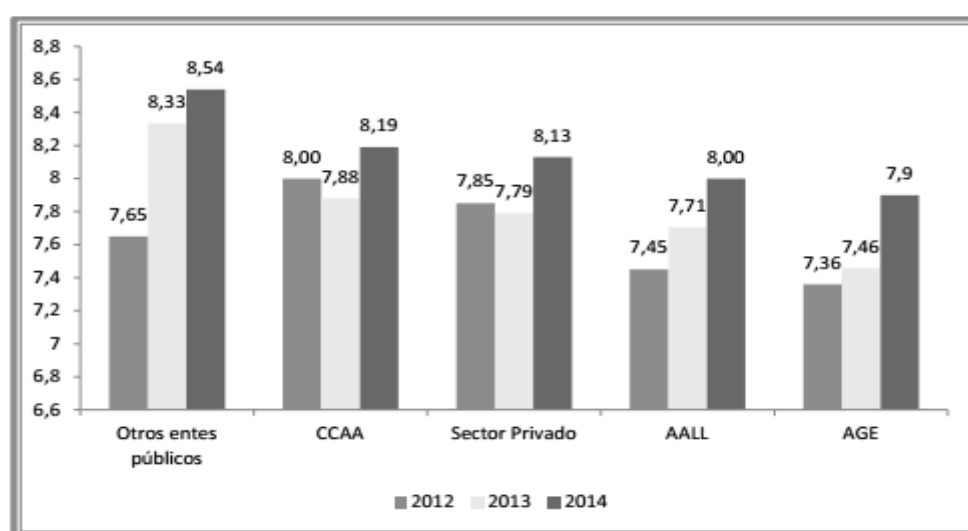
		2012	2013	2014
¿Es empleado público?	Si	91,4%	89,1%	92,7%
	No	8,7%	10,9%	7,3%
¿En qué Administración Pública trabaja?	AGE	54,8%	55,1%	57,9%
	CCAA	21,9%	21,2%	16,9%
	AALL	13,8%	14,4%	18,5%
	Otros entes públicos	9,5%	8,9%	6,7%

Fuente: Informe sobre Encuesta de Satisfacción con los Servicios y Productos de la AEVAL (2014)

²⁸ Encuesta de Satisfacción con los Servicios y Productos de la AEVAL (2014)

- Los usuarios de la AEVAL se encuentran satisfechos con sus servicios y productos, toda vez que de la escala 1 al 10 sobre el nivel de satisfacción global, la valoración general se encuentra sobre 7 desde el 2012, la cual ha subido con respecto del 2014. En ese sentido, se muestra un nivel de satisfacción positiva sobre los productos y servicios de la AEVAL.
- Los usuarios de la AEVAL de las Comunidades Autónomas, Admiraciones Locales y otros Entes Públicos otorgan una mayor valoración general de los productos y servicios de la AEVAL, respecto de la Administración General del Estado (AGE).

Cuadro 10 - Valoración general de los usuarios de los servicios y productos de la AEVAL según procedencia de los usuarios



Fuente: Informe sobre Encuesta de Satisfacción con los Servicios y Productos de la AEVAL (2014)

CAPÍTULO IV - EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL SERVICIO PÚBLICO (MODELO PERUANO)

4.1 Competencia y Funciones

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) es un órgano de línea del Ministerio de la Presidencia de Ministros, encargado de coordinar y dirigir el proceso de modernización de la gestión pública²⁹, y es competente, entre otras, en las siguientes materias:

²⁹ La Modernización de la Gestión Pública entre el 2007 y 2010 consistía en las siguientes acciones: i) Aplicación de Silencio Administrativo, ii) Reducción y Simplificación de Trámites en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA), formato único de TUPA para entidades públicas y Guía TUPA Modelo para municipalidades urbanas; iii) Política y Plan Nacional de Simplificación Administrativa; iv) Herramientas para simplificación administrativa; v) Metodología para la estimación de costos de los

i) Funcionamiento y organización del Estado, ii) Simplificación administrativa, y iii) Ética y transparencia en concordancia con las normas de modernización, racionalización, descentralización del Estado, control interno, así como el código de ética de la función pública³⁰.

La competencia en materia de evaluación de la calidad de la gestión pública y/o del servicio público no se encuentra establecida de forma literal, más se puede inferir a partir de las siguientes funciones:

Cuadro 11 – Funciones de la SGP – PCM

Funciones	Normas
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y dirigir el proceso de modernización de la Administración Pública. - Formular y evaluar las propuestas para la mejora de la gestión pública. 	Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros (Decreto Supremo N° 063-2007-PCM)
<p>La SGP, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la Gestión Pública y en coordinación con otras entidades cuando por la materia a desarrollar ello sea necesario, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Modernización de la Gestión Pública.</p>	Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública 2012 -2016 (Decreto Supremo N° 109-2012-PCM)
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los indicadores de seguimiento y evaluación del proceso de modernización de la gestión pública. - Monitorear y evaluar periódicamente el avance del proceso (de los indicadores). - Producir y difundir un Ranking de Modernización de las entidades públicas - Compilar, sistematizar y compartir las buenas prácticas de la gestión pública. - Dar a conocer los avances, resultados y desafíos del proceso de modernización de la gestión pública: Observatorio de Modernización de la Gestión Pública. 	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 - Quinto pilar "Sistema de Información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento" (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM)

4.2 Instrumentos materia de evaluación

En términos de lo establecido en los documentos de Gestión por Proceso del Perú³¹, la calidad es considerada una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

procedimientos y servicios administrativos prestados en exclusividad; vi) TRAMIFACIL: Simplificación de Trámites de licencias de funcionamiento en municipalidades; vii) Ventanillas Únicas de atención virtual a los ciudadanos: Constitución de Empresas en Línea y VUCE.

³⁰ En virtud de lo establecido en la Ley de Modernización de la Gestión del Estado - Ley N° 27658, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 30 de enero de 2002, y el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 14 de julio de 2007.

³¹ Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM (www.sgp.pcm.gob.pe).

El Perú no cuenta con una norma marco en materia de calidad de gestión pública y/o servicio público como en el caso de España, sin embargo, de la revisión de las normas e instrumentos en materia de modernización de la gestión pública, se advierte el Decreto Supremo N° 109-2012-PCM³² que aprobó la “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública” que señala como una de sus estrategias la “Mejora en la Calidad de los Servicios”, conforme se desprende del siguiente gráfico:

Cuadro 12 - Estrategia de la Modernización de la Gestión Pública



La Estrategia “Mejora en la calidad de servicios” consiste en promover el cambio hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad de los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. Para tal efecto, la SGP señala en su estrategia potenciar las siguientes líneas centrales de trabajo:

Cuadro 13 – Líneas centrales de la Mejora en la Calidad del Servicio

Simplificación Administrativa	La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que generan el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública. Para tal efecto, las entidades públicas deben crear los Equipos de Mejora Continua.
Optimización de Procesos	La optimización de los procesos a través de la gestión por proceso, que es un enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la "cadena de valor" para convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles ³⁰ . La gestión por proceso estará a cargo de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, denominada también oficina de racionalización, que también lidera el equipo de mejora continua. Según el D.S. 043-2006-PCM ⁴¹ la función del órgano de asesoramiento de planeamiento y presupuesto, incluye las actividades de racionalización.
Mejorar la Atención a la Ciudadanía	Al 2012, consistía en replicar la estrategia multicanal que permite ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención a la ciudadanía. Se basa en tres componentes: Plataformas presenciales; Plataforma telefónica (Centro de Atención Telefónico "Ajó MAC") y; Plataforma virtual (Portal Web: www.mac.pe)

³² Publicada en el Diario Oficial El Peruano 01 de noviembre de 2012

Posteriormente se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) que señala que un Estado Moderno cuenta con los siguientes atributos: i) orientado al ciudadano, ii) eficiente, iii) unitario y descentralizado, iv) inclusivo y v) abierto (transparente y que rinde cuentas); será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y **servicios públicos de calidad**. Para tal efecto, establece cinco pilares centrales y tres ejes transversales, conforme se muestra a continuación:

Cuadro 14 – Pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública



Fuente: Política Nacional de Modernización de Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM)

En ese escenario, se han aprobado más de un instrumento para alcanzar la Mejora de la Calidad de los Servicios, entre ellos, se aprobó el **Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública**³³ que tiene por objeto establecer los criterios y lineamientos de cumplimiento obligatorio, a las entidades públicas de la Administración Pública, a fin de mejorar la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos; para que el ciudadano cuente con los siguientes elementos:

- a) Reciba información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las Entidades del Estado.
- b) Obtenga el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos.
- c) Conozca el estado de su trámite
- d) Tenga una espera razonable al momento de ser atendido.

³³ Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM

En el referido Manual se establece once (11) estándares que deben cumplir las entidades públicas del gobierno nacional, regional y local para garantizar una atención de calidad a la ciudadanía (Anexo – cuadro 4), dentro de los cuales se encuentra:

- Conocimiento de la demanda de la ciudadanía – cliente
- Gestión de Calidad
- Medición y satisfacción de la ciudadanía
- Reclamos y sugerencias (Obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones según Decreto Supremo N° 042-2011-PCM)

Otro Instrumento aprobado para alcanzar la mejora en la calidad del servicio es **el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016** (Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM) con la finalidad de mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública³⁴; entre otros, los indicadores destacan los siguientes³⁵:

- Porcentaje de entidades públicas del nivel nacional que han aplicado la metodología de simplificación administrativa a procedimientos y servicios administrativos priorizados.
- Número de procedimientos innecesarios eliminados el 2013.
- Porcentaje de entidades que han incorporado en sus sistemas de información procedimientos y servicios administrativos, el flujo de documentos electrónicos.
- Número de funcionarios o servidores con funciones relacionadas a la atención al público y racionalización de cada entidad pública capacitados.

Para alcanzar los fines de la Simplificación Administrativa, en el Perú se utilizaron mecanismos de incentivo, en especial para el gobierno local, asistencia técnica y capacitación de los funcionarios y servidores, y a efectos de hacer participar a la ciudadanía se aprobó el concurso **“El Trámite de Más”** que la finalidad de mejorar los servicios de la administración pública, y consistió en premiar a los ciudadanos que sobre la base de sus experiencias con el Estado, propusieron soluciones innovadoras, sencillas y viables para mejorar aquellos trámites considerados difíciles, engorrosos y complejos.

³⁴ Informe de Seguimiento N° 1 - Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.

³⁵ Decreto Supremo N° 090-2010-PCM - Aprueba el Consolidado de los Avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado

4.3 Metodología de la evaluación de la calidad por la SGP

Para el caso del Manual utilizó la autoevaluación del cumplimiento de los estándares establecidos en el citado Manual, que consiste en colocarse una puntuación a cada subelemento, entre 1 y 3 puntos según el nivel de implementación: BÁSICO (1 punto), MEDIO (2 puntos) y AVANZADO (3 puntos), conforme se expresa en el siguiente cuadro:

Cuadro 15 - Calificación de los Estándares del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública

NIVEL	PUNTO	DETALLE
BÁSICO	1	Desarrollo mínimo para brindar un buen servicio
INTERMEDIO	2	Desarrollo de proceso de mejoramiento en el servicio de atención al ciudadano
AVANZADO	3	Desarrollo de proceso de mejoramiento en el servicio de atención al ciudadano, que resulta innovador y que utilice de forma intensiva las tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Para la evaluación del Plan Nacional de Simplificación Administrativa se utilizó un Formato de Reporte de Seguimiento y Evaluación, que consta de 27 preguntas, (Anexo – Cuadro 5).

4.4 Número de documentos emitidos por la SGP

La SGP-PCM, conforme se señaló en el numeral anterior, no tiene aprobado un único instrumento que regule los programas o indicadores de la calidad de la gestión pública o los servicios públicos, por lo que se colige que los instrumentos que comprenden acciones relacionadas a evaluar la calidad de la gestión pública y el servicio público son: la simplificación administrativa, optimización de procesos y mejora en la atención al ciudadano.

Cuadro 16 – Número de documentos emitidos por la SGP – PCM

Documento	2010	2011	2012	2013	2014
Guías, Manuales o documentos orientadores		1	1	3	
Informe Mejora la Atención al Ciudadano				1	
Informe Simplificación Administrativa				1	
Informes sobre Programas de Modernización (Transparencia. Gobierno Abierto)	1		1	6	5
Total	1	1	2	11	5

Elaboración propia a partir de la información pública de "Informes de Seguimiento" de la SGP-PCM (www.sgp.pcm.gob.pe)

4.5 Experiencias de Evaluación por la SGP a los Ministerios

4.5.1 Atención a la Ciudadanía

Mediante el Informe de Seguimiento N° 1 - Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública (2013) se pone en conocimiento el diagnóstico sobre las características del tipo de atención al ciudadano que vienen presentando los Ministerios, Organismos Constitucionalmente Autónomos y los Organismos Públicos del Poder Ejecutivo. Para fines del presente trabajo, solo se analizará la información relacionada a los Ministerios que han sido los siguientes:

- Ministerio de Agricultura
- Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Defensa
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Energía y Minas
- Ministerio de Justicia
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
- Ministerio de la Producción
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Ministerio del Interior
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

El instrumento materia de evaluación fue el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública, cuyos indicador de cumplimiento se versaba en la acreditación documental de cada Estándar, conforme se señala en el Anexo – Cuadro 6.

La metodología que utilizó la SGP en la evaluación de los citados estándares se realizó a través de la información proporcionada por las Entidades mediante un formato de forma virtual, para tal efecto la SGP cuenta con un aplicativo informático denominado “Autoevaluación de las Entidades Públicas en la Calidad de Atención prestada a la Ciudadanía” (www.sgp.pcm.gob.pe).

De los resultados de la evaluación a los Ministerios se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 17 – Resultado de la Evaluación por la SGP-PCM

ESTANDAR	PUNTAJE	LO OPTIMO	% de AVANCE
1. Organización Interna	6	15	40%
2. Conocer a la ciudadanía – cliente de la entidad	6	9	70%
3. Accesibilidad a la ciudadanía	6	9	65%
4. Infraestructura y seguridad integral	7	12	55%
5. Proceso de trámite	7	12	58%
6. Personal de atención al público	8	15	53%
7. Atención del personal a la ciudadanía	6	12	54%
8. Acceso a la información	6	9	64%
9. Medición y satisfacción de la ciudadanía	3	9	36%
10. Comunicación	3	6	48%
11. Reclamos y sugerencias	7	12	58%
TOTAL	65	120	54%

De esa forma, se advierte que los Ministerios han implementado en promedio un 54% de las acciones para incorporar la mejora atención a la ciudadanía dentro de las estrategias institucionales, el Estándar 2 “conocer a la ciudadanía-cliente” fue el que obtuvo el mayor puntaje, mientras que el Estándar 9 “Medición y Satisfacción de la Ciudadanía” fue el que obtuvo el menor puntaje.

4.5.2 Simplificación Administrativa

Del Informe de Seguimiento N° 1 – Plan Nacional de Simplificación Administrativa (2013) se advierte que la participación de los Ministerios fue de 89%, pues de 19 ministerios solo respondieron al Formato de Evaluación 17 Ministerios; abordando, entre otros, en los siguientes resultados:

Cuadro 18 – Resultado de la Evaluación de los Ministerios

INDICADORES		AVANCE
Porcentaje de entidades públicas que han aplicado la metodología de simplificación administrativa a procedimientos y servicios administrativos priorizados.	Fase Preparatoria, que comprende la conformación de un Equipo de Mejora y su capacitación.	81 %
	Fase de Diagnostico, comprende: Caracterización del Procedimiento Administrativo y Herramientas a utilizar, diagnostico legal, de equipamiento e infraestructura, costos, mapeo de los recursos humanos.	58%
	Fase Rediseño: comprende análisis del procedimiento, rediseño, modificación o elaboración que regule el procedimiento.	61%
	Fase de Implementación: comprende información sobre Capacitación y Sensibilización Especifica a todas las Áreas Involucradas, y Difusión Masiva de la Reforma Emprendida	35%
Número de procedimientos innecesarios eliminados el 2013	¿Su entidad ha identificado algún procedimiento o procedimientos innecesarios?	35 % (6 de 17 Ministerios)

4.5.3 El Trámite de Más

De la revisión del Decreto Supremo N° 074-2013-PCM se advierte que en el Concurso “Trámite de Más” se registraron 3,970 postulantes, la participación se realizó vía web, email, correo postal y telefónico; y se han premiado de forma pecuniaria a seis (06) ciudadanos que, sobre la base de sus experiencias con el Estado, presentaron soluciones innovadoras, sencillas y viables para mejorar los trámites que consideraron difíciles, engorrosos y complejos.

Cuadro 19 – Resultado del Concurso “Trámite de Más”

PUESTO	REGIÓN	ENTIDAD	TRÁMITE	COMPROMISO DE REFORMA
Primer puesto	Junín	Essalud	Cita médica	Rediseño del procedimiento para obtener la cita para el control del crecimiento y desarrollo de (CRED) menores de 1 año en todos los Centros Asistenciales de Essalud
Segundo puesto	Lima	Ministerio de Salud	Atención médica	Reforma del procedimiento para mejorar la atención de los asegurados –particularmente, aquellos del SIS– que se atienden en el Hospital Santa Rosa, como en todos los Centros de Salud del Ministerio de Salud
Tercer puesto	Lima	Essalud-Hospital Carlos Alcántara	Solicitud de Referencia y Contrarreferencia	Implementación de acciones concretas para un control y seguimiento efectivo del cumplimiento de las normas que regulan las referencias y contrarreferencias en los Hospitales de Essalud.
Premio Honorífico 1	Arequipa	Municipalidad Provincial de Arequipa	Partida de Nacimiento	Convenio con Reniec para el otorgamiento de las partidas de nacimiento y DNI en los centros de salud donde se atendió el parto
Premio Honorífico 2	Lima	Municipalidad Metropolitana de Lima	Carnet de Sanidad	Reducción de tiempos de la emisión del carnet de sanidad
Premio Honorífico 3	Lima	Policía Nacional del Perú	Control Policial	Reforma de reducción de tiempos en un 50% en el procedimiento del control vehicular en el ingreso al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez

De la revisión de la página web oficial de la SGP-PCM al 2013 no se evidencia evaluación de la percepción de la satisfacción ciudadana sobre la calidad de los servicios públicos; con excepción del programa “Mejor Atención al Ciudadano – MAC”, que es una estrategia de desarrollo de accesos multicanal del Estado para el Ciudadano, que ha sido materia de encuestas de satisfacción, conforme se desprende del Boletín Anual 013 del Centro MAC - Lima Norte.

Finalmente, considero que la evaluación de la calidad de la gestión pública y el servicio público en el Perú recién se está estructurando, prueba de ello es la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que establece como un pilar fundamental el “Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento” para la evaluación de los

resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por las Entidades Públicas, que señala en su Plan de Implementación que los monitoreos se realizarán de forma trimestral y anual; mientras que las evaluaciones se realizarán a partir del 2016, y serán emitidos de forma anual o bianual.

V - COMPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES EN MATERIA DE CALIDAD REALIZADAS POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES

5.1 Evaluación de la calidad objetiva y subjetiva

Conforme se describió en los Capítulos III y IV, la evaluación de la calidad de la gestión pública y el servicio público en España, desde el Gobierno Central, se realiza desde un enfoque objetivo, es decir en función de la implementación de los programas para la mejora de la calidad de la Administración General del Estado, y desde un enfoque subjetivo, se evalúa la percepción de los ciudadanos respecto de la calidad de los servicios públicos; así como de las medidas de modernización de la Administración Pública.

El desarrollo de las evaluaciones de la calidad desde ambos enfoques (objetivo y subjetivo) en el modelo de evaluación de España se encuentra garantizado por la institucionalización de la evaluación por la AEVAL, que tiene competencias especializadas, y un marco jurídico claro en materia de calidad, que le ha permitido desarrollar evaluaciones continuas desde su creación, que ha servido a varios empleados públicos, conforme se desprende del Numeral 3.6 del presente trabajo.

En relación a las evaluaciones de la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos en España, corresponde señalar que es un mecanismo que garantiza conocer diferentes aspectos de la opinión de los ciudadanos, tales como, la profesionalidad de los empleados, calidad de la información, trato personal, tiempo de espera, instalaciones, tiempo de atención, seguridad, tiempo en resolver la gestión.

En el modelo de evaluación del Perú, desde el Gobierno Central, sin embargo se ha identificado una tendencia de la evaluación objetiva, toda vez que la SGP viene evaluando la implementación de las Estrategias de “Mejora de la Calidad en el Servicio” en las Entidades Públicas de los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y Local).

La única experiencia de evaluación con la participación ciudadana en el Perú, ha sido el concurso “Trámite de Más” instrumento por el cual la opinión de los ciudadanos han sido tomados en consideración por el Estado para mejorar los procedimientos administrativos; en ese sentido, si bien es necesario medir el nivel de implementación de las Estrategias de la “Mejora de la Calidad en el Servicio” por las Administraciones Públicas (calidad objetiva), se considera que no es suficiente; pues para que el Estado brinde servicios públicos de calidad es importante conocer la opinión de satisfacción de los ciudadanos, que son los usuarios de los mismos.

En resume, la evaluación de calidad de los servicios públicos a cargo de la AEVAL y la SGP se caracteriza por los siguientes aspectos:

Cuadro 20 - Características de la AEVAL y la SGP

Características	AEVAL	SGP
Organización	Evaluación de la Calidad Institucionalizada	Inicios de la Evaluación de la Calidad
Competencia y funciones	Especializada en evaluación de la calidad	General o difusa sobre la evaluación de la calidad
Instrumentos	El Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado, es el único instrumento que sistematiza los programas en materia de calidad.	Diversos instrumentos que tienen por finalidad mejorar la calidad del servicio, que conforman la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
Metodología	- Calidad Objetiva (Cuestionario) - Calidad Subjetiva (Percepción de la Ciudadanía, de forma general, enfoque territorial (por comunidades autónomas) enfoque sectorial ³⁶ .	- Calidad Objetiva (Formato – Cuestionario y Autoevaluación)

5.2 Implementación de los programas o estrategias en materia de calidad en el Sector Público

La evaluación de los programas o estrategias en materia de calidad en el Sector Público, si bien han sido objeto en España y Perú, se advierte de los Informes de Seguimiento a los Ministerios bajo el alcance de la AEVAL y la SGP en el 2013, que su implementación en los Ministerios de España han sido superior que en los Ministerios del Perú, al advertirse los siguientes datos:

- Los instrumentos de medición sobre la demanda del servicio público que han implementado los Ministerios de España (84,6 %) son más que en los Ministerios del Perú (70%).

³⁶ Agencia Pública y Satisfacción con los Servicios Públicos en el Estado Autonómico. AEVAL.2010

- Los instrumentos de medición de la satisfacción de los ciudadanos que han implementado los Ministerios de España (100 %) son más que en los Ministerios del Perú (36%).

Los otros programas de la mejora de la calidad en la Gestión Pública que utilizan ambos países, como, las quejas y sugerencias, no han podido ser materia de comparación por presentar indicadores distintos en España y Perú.

El nivel de implementación de los programas de mejora de la calidad en la Gestión Pública en España podría sustentarse, en papel que viene desarrollando la AEVAL en la evaluación de la calidad, que desde su creación presenta más instrumentos en materia de evaluación de la calidad de la gestión pública y servicio público (47), que la SGP (20); los cuales han sido utilizados más por los empleados públicos, cuya representación es de 91.4% de 1000 encuestados en España, que se encuentran satisfechos con los productos y servicios de la AEVAL, toda vez que de la escala de 1-10, la satisfacción de los usuarios se encuentra sobre 7 puntos.

CAPÍTULO VI - FORTALEZAS Y LIMITACIONES EN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS PÚBLICOS

La evaluación de la calidad de la gestión pública y el servicio público desde el gobierno central es una función importante para el Estado, pues a partir de la misma se busca generar información que pueda contribuir a la decisión de los gestores públicos para la mejora de los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos, así como rendir cuentas a los ciudadanos en relación al números de Servicios y Políticas Públicas.

En ese sentido, a partir de los modelos de evaluación de la calidad desde el Gobierno Central en España y en Perú se presenta a continuación las fortalezas y limitaciones de la AEVAL y la SGP.

6.1 Sobre la competencia y organización

De lo expuesto en los anteriores capítulos, cabe señalar que la AEVAL y la SGP son autoridades con competencia para evaluar la calidad de la gestión pública y los servicios públicos, de conformidad con lo establecido en las normas que le otorgaron tal facultad, Ley N° 28/2006 y Ley N° 29158 (D.S 063-2007-PCM), respectivamente.

Asimismo, se advierte que la AEVAL tiene atribuidas competencias especializadas en materia evaluadora de la calidad de la gestión pública y de servicios públicos, conforme se advierte del Artículo 6º del Real Decreto 1418/2006³⁷; mientras que la SGP tiene competencias adicionales a la evaluación según lo establecido en el Artículo 37º del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros³⁸. (Anexo – Cuadro 7).

En relación a la estructura de su organización, se evidencia que la AEVAL es una organización con autonomía para el ejercicio de sus funciones, que coadyuva a la presencia de un liderazgo continuo, para el ejercicio de su función principal “Evaluar la Calidad de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos” mientras que la SGP es un órgano de línea que tiene asignada diferentes funciones, y que en el transcurso del tiempo ha venido asumiendo la función de evaluación de los programas relacionados a la mejora de la calidad del servicio.

Cuadro 21- Características de la AEVAL y SGP-PCM

AEVAL	SGP-PCM
Entidad pública con autonomía en su gestión, adscrita al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.	Órgano de línea que depende jerárquicamente de la Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros.
Función principal evaluar las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos.	Diversas funciones, entre ellas, coordinar y dirigir el proceso de modernización de la Administración Pública; así como formular y evaluar las propuestas para la mejora de la gestión pública.
Presencia de liderazgo continuo en la organización, a cargo de: a) El Presidente. (elegido por el Consejo de Ministros a Propuesta del Ministro de Administraciones Públicas) b) El Consejo Rector (periodo por 4 años)	Liderazgo débil en la organización, que está a cargo del Secretario(a) de Gestión Pública (cargo de confianza) sujeto a los cambios del Primer Ministro, que en el presente periodo presidencial 2011-2016 se han producido 6 cambios. (Anexo – Cuadro 8)

En virtud de las características de las organizaciones autoridades evaluadoras, se considera que la evaluación de calidad de los servicios públicos a partir de la creación de la AEVAL ha sido una fortaleza para el ejercicio de la función evaluadora de la calidad, toda vez que, la institucionalización de la referida función, se afianza en un marco jurídico claro y sólido, así como en evaluaciones periódicas de la calidad de los servicios públicos y la percepción de satisfacción de los ciudadanos, que permite

³⁷ Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

³⁸ Decreto Supremo Nº 063-2007-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 14 de julio de 2007.

realizar a la AEVAL evaluaciones de forma sistematizada de calidad desde un enfoque objetivo y subjetivo.

Por otro lado, se evidencia que la SGP tiene un liderazgo débil en la función evaluadora de la calidad de los servicios públicos, que responde a que la organización tienen diversas funciones, distintas a la evaluación de la calidad de los servicios públicos, y a que existe una variabilidad del cargo de Secretario (a) de Gestión Pública, al ser un cargo de confianza, que depende de la estabilidad del Premier del Consejo de Ministros, que es un cargo político.

6.2 Sobre los instrumentos materia de evaluación de la calidad de la gestión pública y servicios públicos

En el Perú se ha identificado diversos instrumentos que coadyuvan a la calidad de la gestión pública, tales como: Política de Modernización de la Gestión Pública, Estrategias de Modernización de la Gestión Pública, Simplificación Administrativa, Manual para la Mejora de la Atención a la Ciudadanía, el Observatorio de Modernización de la Gestión Pública (que se encuentra en proyecto).

Por el contrario, España tiene un único instrumento que establece los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado, que no comprende la Simplificación Administrativa, sobre la cual se realiza evaluaciones de calidad objetiva y subjetiva, que es sobre las percepciones de satisfacción de los ciudadanos de la calidad de los servicios públicos y las actitudes de los ciudadanos hacia las Medidas de Modernización de la Administración Pública.

No obstante, también, se advierte que en España y Perú se utilizan instrumentos para mejorar la calidad del servicio, tales como: i) Conocimiento de la demanda de la ciudadanía – cliente, ii) Gestión de Calidad, iii) Medición y satisfacción de la ciudadanía y iv) Reclamos y sugerencias.

De esa forma, se evidencia que en España se diferencia los instrumentos materia de mejora de la calidad de la Administración General del Estado, de las Medidas de Modernización de la Administración Pública; mientras que en el Perú los instrumentos materia de calidad son parte de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que tienen como finalidad alcanzar la calidad de los servicios públicos (simplificación administrativa y mejora de la atención del ciudadano).

Lo expuesto permite que la AEVAL tenga un marco normativo claro, lo cual es una fortaleza para que el ejercicio de la evaluación de la calidad de los servicios públicos, a diferencia del marco normativo en el Perú que regula de forma difusa la calidad de los servicios públicos.

6.3 Sobre la metodología de evaluación

La AEVAL realiza una evaluación del servicio público, en su sentido amplio, toda vez que considera que el análisis de la calidad del servicio público comprende el entorno y el proceso interactivo en el que se produce el servicio³⁹, al que se denomina gestión pública. Mientras que la SGP - PCM tiene un enfoque difuso de la calidad, pues en las normas materia de análisis considera que la calidad del servicio público se logra con la implementación de los programas que comprenden la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública.

De la revisión de la metodología utilizada por la AEVAL y la SGP se aprecia que ambas realizan una evaluación de la calidad objetiva, para lo cual utilizan formatos – cuestionario. La AEVAL ha coordinado con las Unidades de Calidad de las Administraciones Públicas en España, denominados Inspecciones Generales de Servicios (IGS), mientras que la SGP ha tenido que coordinar con más de una unidad orgánica en las Administraciones Públicas en Perú, toda vez que no tienen uniformizado o estandarizado el órgano competente en la calidad de la gestión o el servicio público.

La AEVAL para la evaluación de la calidad desde el enfoque subjetivo utiliza técnicas cualitativas semi-estructuradas (entrevistas); y viene coordinado con el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) para la realización del trabajo de campo que realizan las entrevistas personales en los domicilios del ámbito nacional. Por el contrario, en el Perú el impacto sobre la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos es todavía un fenómeno a investigar (Informe sobre los Avances de la Modernización de la Gestión Pública - 2012⁴⁰).

³⁹ Informe de la Comisión para el Estudio y Creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de las Políticas Públicas (2005) Instituto Nacional de Administración Pública – INAI de España.

⁴⁰ Casas Tragodara, Carlos. Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú (Documento Preliminar) Consultoría Externa realizada para la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. 2012.

Si bien en el Perú se han implementado el concurso denominado “El trámite de Más” para conocer de parte de los ciudadanos soluciones innovadoras, sencillas y viables para mejorar los trámites; es importante, fortalecer la función evaluadora desde el enfoque subjetivo, más aún cuando en la actualidad los ciudadanos aun consideran que no se cumplen los plazos establecidos en la norma o estos son excesivos, existe una duplicidad de trámites en las entidades por falta de coordinación, tiempo de espera irracionales para ser atendidos (colas) o realizar el trámite; conforme se aprecia de la información⁴¹ brindada por la Defensoría del Pueblo, cuya función principal es, entre otros, la supervisión del cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos a la población a nivel nacional⁴² (Anexo – Cuadro 9).

De esa forma, se advierte que la metodología a cargo de la AEVAL desde el enfoque objetivo y subjetivo fortalece la evaluación de la calidad en España. Sin embargo, también podría rescatarse el diseño del instrumento “Trámite de Más” que se utilizó en el Perú que permite una participación activa de los ciudadanos para mejorar los servicios públicos.

En ese contexto, se afirma que España es un país que ha institucionalizado la función de evaluación de la calidad de los servicios públicos, mientras que en el Perú se está iniciando acciones para fortalecer la función evaluadora, si bien no de forma especializada en materia de calidad, sino de la modernización de la gestión pública, que entre otros aspectos busca mejorar la calidad del servicio público.

CAPÍTULO VII – CONCLUSIÓN y RECOMENDACIÓN

Del análisis comparativo de los modelos de evaluación de la gestión pública y el servicio público desde el Gobierno Central en España y Perú se concluye que los referidos

⁴¹ Decimoséptimo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo. Perú -2014
Ver:<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/anuales/Decimoseptimo-Informe-Anual.pdf>

⁴² La Defensoría de Pueblo tiene presencia en todos los departamentos de nuestro país a través de sus 28 Oficinas Defensoriales y sus 10 Módulos de Atención Defensorial, los que conforman su sistema de despliegue territorial.

Entre los temas materia de quejas, presentados ante la Defensoría del Pueblo, resaltan la vulneración de los Derechos de Buena Administración, que comprende, entre otros, principio de celeridad y el principio de eficacia. Resaltando entidades vinculadas a la Seguridad social y laboral (dilación en el trámite), Acceso a la información pública (Omisión de respuesta en el plazo legal), Educación (Irregularidades con la asistencia del personal docente), Salud (Inadecuada organización administrativa que impide o retarda el acceso a los servicios de salud) y Acceso a la justicia (Falta de celeridad procesal).

modelos se sustentan en que la calidad es una filosofía de acción continua para mejorar con la finalidad de satisfacer las expectativas de los ciudadanos, y forman parte de la Política de Modernización de la Gestión Pública en España y Perú

Los programas (estándar para el modelo de Perú) en común que se encuentran en los modelos de evaluación de la calidad de la gestión pública en España y Perú son: i) Planificación (Estándar 1) ii) Conocimiento de la demanda de la ciudadanía – cliente (Estándar 2), iii) Medición y satisfacción de la ciudadanía (Estándar 9), iv) Reclamos y sugerencias (Estándar 11). Los otros programas como Evaluación de la calidad y Reconocimiento propios del modelo de España, se considera que son variables que aportan a una evaluación de calidad de la gestión pública, a diferencia del programa Cartas de Servicios, que su mayor implementación no necesariamente significa que la entidad pública desarrolla una gestión de mejor calidad.

La implementación de los programas en materia de calidad en común, es mayor en España que en el Perú, lo cual claramente se debe a la existencia de una organización especializada en evaluación de la calidad en España como es la “AEVAL” que viene asesorando en la materia a las entidades públicas, marco jurídico claro en materia de calidad, metodología de dos enfoques, calidad objetiva y subjetiva (percepción de los ciudadanos de la calidad de los servicios públicos), lo cual son características de un modelo de evaluación de la calidad del servicio público institucionalizado.

Sin embargo, en busca de la mejora continua de los modelos, se recomienda a la AEVAL utilizar o promover la utilización de incentivos para la participación activa de la ciudadanía en la mejora de los servicios públicos, recogiendo la experiencia peruana el concurso “Trámite de Más”, que permitirá contribuir en la Política de Simplificación Administrativa.

En el Perú, la evaluación de la calidad de la gestión pública y el servicio público está a cargo de la SGP-PCM, que se considera que presenta un modelo de débil al tener una regulación difusa del término calidad en el sector público, existencia de diversos instrumentos que coadyuvan a la calidad; ausencia de liderazgo continuo, al ser que el Secretario (a) es un cargo de confianza; y una metodología únicamente de la calidad objetiva, que explica únicamente el cumplimiento de estándares y/u obligaciones más no profundiza en el análisis de cada estándar, cómo conocer que entidad tiene más

quejas o sugerencias, se atendieron dentro del plazo legal las mismas, qué entidad tiene reconocimientos a la calidad en gestión pública, entre otros aspectos relevantes.

Estando a lo expuesto, se recomienda al modelo de evaluación del Perú, la creación de un organismo de evaluación de la calidad de los servicios públicos en el Perú, que incluiría la evaluación desde los dos enfoques objetivo y subjetivo, toda vez que es importante conocer la percepción de la satisfacción de los ciudadanos de la calidad de los servicios públicos para fortalecer la función evaluadora y mejorar la calidad de los servicios públicos; lo cual sería una ventana de oportunidad en el contexto de apogeo económico en el que se encuentra el citado país, toda vez que representaría una señal del compromiso con la ciudadanía en materia de la calidad del servicio, que transmitiría un alto grado de credibilidad institucional, profesional y ética, independencia y autonomía de gestión, articulador de las Entidades Públicas en los tres niveles de gobierno y participación ciudadana, que a la vez permitirá consolidar los avances que se vienen implementando para la modernización de la gestión pública.

BIBLIOGRAFÍA

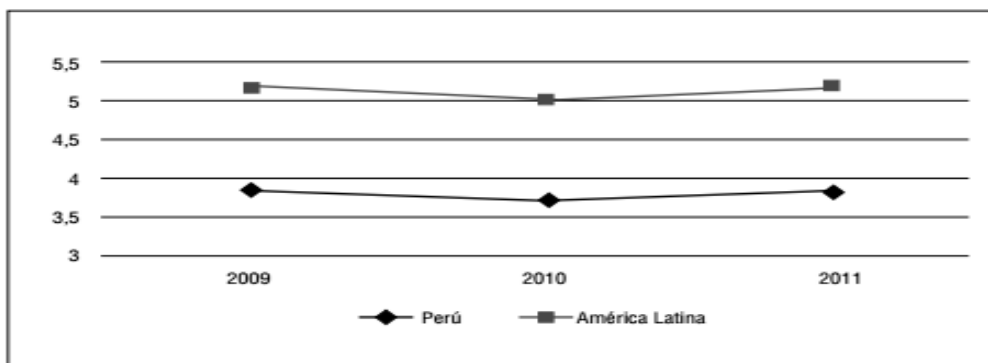
1. Armijo Marianela. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL Serie Manuales 69.
2. Bouckaert, Geert y Pollit, Christopher (1995) «Defining Quality», en Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary, Sage Publications, Londres.
3. Casas Tragodara, Carlos (2012) Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú (Documento Preliminar) Consultoría realizada para la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.
4. Castelló, E., y Lizcano, J. (1994). Los Costes del Ciclo de Vida del Producto: Marco conceptual en la Nueva Contabilidad de Gestión. Revista Española de Financiación y Contabilidad, volumen XXXIII, Nº 81.
5. Del Pino, Eloísa y Díaz, José (2011) Lecciones aprendidas desde la experiencia española de análisis de la percepción ciudadana de los servicios públicos. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. Nº 49. Caracas.
6. Denhardt y Denhardt (2003). El Nuevo Servicio Público (New Public Service, NSP)
7. Esteban Marisol (2005) La evaluación y la mejora de la gestión pública: una reflexión. Revista Española de Control Externo ISSN 1575-1333, Vol. 7, Nº 20.
8. Garde Roca, Juan (2006) La Evaluación de Políticas Públicas y su Institucionalización en España.
9. Ingraham, Patricia (1999) Administración de Calidad Total en las Organizaciones Públicas: Perspectivas y Dilemas. En ¿De Burócratas a Gerente? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Capítulo 11. Banco Interamericano de Desarrollo.
10. Moyado Estrada, Francisco (2002). Gestión Pública y Calidad: Hacia la Mejora Continua y el Rediseño de las Instituciones del Sector Público. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal.
11. Ospina, Sonia (2006) Hacia la Institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y El Caribe: Actas de una Conferencia del Banco Mundial /Banco Interamericano de Desarrollo. Banco Mundial.
12. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Volumen 64, Nº 1.
13. Ramio, Carlos (2007) La Percepción de los Españoles en la Administración Pública. Congreso Internacional sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública.

14. Ruiz López, Joaquín (2012). Calidad en la Gestión Pública. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 54. Caracas
 15. Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público (2007) Ministerio de Economía y Hacienda. España.
 16. Informe de la Comisión para el Estudio y Creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos y de las Políticas Públicas.
 17. Informe de Prensa Latinobarómetro Perú 1995-2011.
 18. La Percepción social de los Servicios Públicos en España (1985-2008). Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2009
 19. Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público (2007). Ministerio de Economía y Hacienda de España.
 20. Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas.
 21. Guía para la Evaluación de la calidad de los Servicios Públicos. AEVAL.2009.
 22. La Calidad de los Servicios Públicos y las Actitudes de los Ciudadanos hacia las Medidas de Modernizadoras de la Administración. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2013
 23. La Percepción social de los Servicios Públicos en España (1985-2008). Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2009
 24. Informe sobre la Agencia Pública y Satisfacción con los Servicios Públicos en el Estado Autonómico. AEVAL.2010
 25. Decimoséptimo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo. Perú -2014
Ver:<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/anuales/Decimo-septimo-Informe-Anual.pdf>
 26. Informe de Misión: Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores. Consultor AC Pública SAC - Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado. Julio 2012
 27. Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2007
- Normas
28. Real Decreto 951/2005, de 29 de julio. Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado.
 29. Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre. Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
 30. Ley N° 27658 - Ley de Modernización de la Gestión Pública.
 31. Decreto Supremo N° 030-2002-PCM - Reglamento de la Ley N° 27658.

32. Decreto Supremo N° 063-2007-PCM - Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
33. Decreto Supremo N° 042-2011-PCM - Obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones.
34. Decreto Supremo N° 109-2012-PCM - Estrategia de Modernización de la Gestión Pública.
35. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021
36. Decreto Supremo N° 074-2013-PCM - Aprobación del Acta de Compromiso de Reforma de los Trámites Ganadores del Concurso "El Trámite De Más".
37. Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM - Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016
38. Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM - Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 -2016
39. Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM - Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.

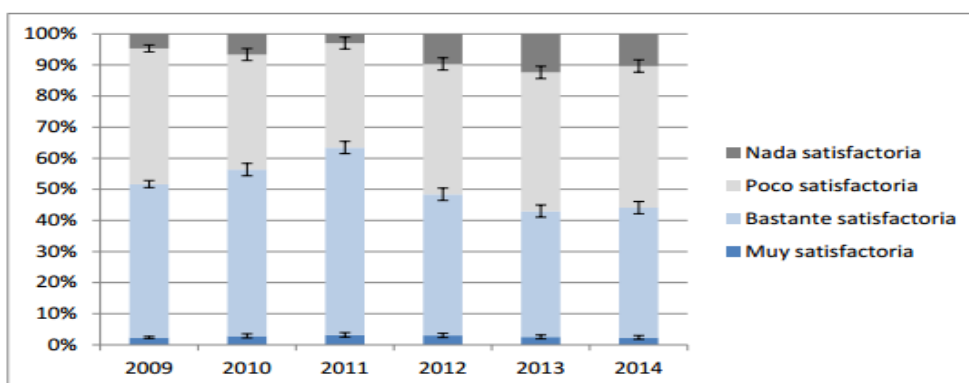
ANEXOS

Cuadro 1 - Índice de Satisfacción con los servicios del Estado Peruano



Fuente: Perú: la oportunidad de un nuevo ciclo de desarrollo Escenarios prospectivos 2012-2016 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD)

Cuadro 2 - Nivel de Satisfacción con los servicios del Estado Español



Fuente: Informe Calidad y Sostenibilidad de los Servicios Públicos (2015) AEVAL.

Cuadro 3 – Resultados de Evaluación de los Ministerios de España (2013)

PROGRAMAS	EVALUACION 2013
Estrategia y planificación en materia de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - 11 de 13 Ministerios tienen fórmulas de planificación para el desarrollo de la Gestión de Calidad en 2013 - 8 de 13 Ministerios han establecido objetivos concretos para 2013 referidos a los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en AGE
Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - 11 de 13 Ministerios han realizado Análisis de la Demanda. Realizándose un total de 54 Análisis de la Demanda. - Los 13 Ministerios han realizado 384 Estudios de Satisfacción. Realizándose un total de 384 Estudios de Satisfacción. El 61% se realizó a ciudadanos – usuarios. 13 % a empleados y 26% a otras organizaciones.
Carta de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - 8 de 11 Ministerios cuentan con Cartas de Servicios - El 94 % de Cartas de Servicios son convencionales (266) y el 6% son electrónicos (18). - El 80% de cartas están actualizadas (228) y 20% se encuentran pendientes (56) - La eficacia del Programas de Cartas y Servicios se ha verificado en atención al grado de cumplimiento de los compromisos asumidos con la ciudadanía.
Quejas y Sugerencia	<ul style="list-style-type: none"> - En el 2013 se presentaron 28.670 quejas y 3.441 sugerencias. Lo que ha permitido que se implanten 263 mejoras (126 más que en el 2012) - El 84.9% de las quejas se han atendido en el plazo legal establecido. - El canal presencial obtuvo una representación del 79.9% para las quejas; mientras que para las sugerencias el canal electrónico (sin firma digital) obtuvo un representación de 58.1%. - El motivo de queja que tuvo mayor representación fue la calidad del servicio con 45.8.5
Evaluación de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - 76 autoevaluaciones, EVAM (8) EFQM (61) Otros (7)
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - 12 certificaciones AEVAL 8 EFQM y 4 EVAM - 58 certificaciones en el ámbito de la Normalización (ISO 9001, ISO 17.025)
Experiencia de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - 9 de 11 Ministerios han realizado 150 innovaciones, de los cuales 105 corresponden a Innovación de procesos (70%), 2 a organización y gestión (1%) y 42 a producto o servicios (29%)

Cuadro 4- Estándares del Servicio de Atención al Ciudadano

Estándar	Sub elemento	Puntaje óptimo
Estándar 1: Organización Interna	1.1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía 1.2. Planeamiento Estratégico 1.3. Incentivos y reconocimientos al logro de resultados 1.4. Gestión de Calidad 1.5. Gestión de la Seguridad y Salud	15
Estándar 2: Conocer a la ciudadanía cliente de la entidad	2.1. Identificar las necesidades de la ciudadanía – cliente 2.2. Segmentación de la ciudadanía – cliente 2.3. Canales de Atención a la Ciudadanía	9
Estándar 3: Accesibilidad para la ciudadanía	3.1. Horarios de Atención a la Ciudadanía 3.2. Sedes Institucionales 3.3. Acercamiento a la Ciudadanía	9
Estándar 4: Infraestructura y seguridad integral	4.1. Espacio físico para la Atención a la Ciudadanía 4.2. Responsabilidad del estado y mantenimiento de las instalaciones para la Atención a la Ciudadanía 4.3. Señalización y mapa de riesgos 4.4. Condiciones de seguridad integral en la entidad (Interna y externa)	12
Estándar 5: Proceso de trámite	5.1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites 5.2. Información sobre requisitos y trámites 5.3. Acceso y gratuidad de los formularios 5.4. Simplificación de trámites	12
Estándar 6: Personal de atención al público	6.1. Definición del perfil del personal 6.2. Proceso de selección y contratación 6.3. Capacitación de personal 6.4. Evaluación del personal 6.5. Inducción del personal	15
Estándar 7: Atención del Personal	7.1. Trato del personal a la ciudadanía 7.2. Trato preferente y equitativo 7.3. Asignación de personal para la orientación a la ciudadanía 7.4. Conocimientos y compromisos	12
Estándar 8: Acceso a la Información	8.1. Acceso a la Información 8.2. Calidad de la Información 8.3. Responsable de acceso a la Información	9
Estándar 9: Medición y satisfacción de la ciudadanía	9.1. Registro de resultados de la medición de la gestión 9.2. Agente que realiza la medición 9.3. Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía	9
Estándar 10: Comunicación	10.1. Público objetivo de la comunicación 10.2. Estrategia de comunicación	6
Estándar 11: Reclamos y sugerencias	11.1. Canales para la recepción 11.2. Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias 11.3. Mejora continua en el servicio 11.4. Responsable de la gestión de la Información sobre reclamos y sugerencias	12
TOTAL		120

Fuente: Informe de Seguimiento N° 001 - Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública. Secretaría de Gestión Pública – Presidencia de Consejo de Ministros

Cuadro 5 – Diagnostico de la implementación de Plan Nacional de Simplificación Administrativa por los Ministerios del Perú

INDICADORES	PREGUNTAS	AVANCE
Porcentaje de entidades públicas que han aplicado la metodología de simplificación administrativa a procedimientos y servicios administrativos priorizados.	PRIMERA FASE: Identificación y Conformación del Equipo 1. ¿La entidad conformó el Equipo de Mejora Continua? De ser el caso, indique con qué documento se formalizó.	94% (16 de 17 Ministerios)
	SEGUNDA FASE: Capacitación y Sensibilización de los Equipos 2. ¿Su entidad capacitó al Equipo de Mejora Continua?	82% (14 de 17 Ministerios)
	TERCERA FASE: Identificación y Priorización de los Procedimientos Administrativos a Simplificar 3. ¿Su entidad priorizó los procedimientos administrativos a simplificar? De ser el caso, indique que procedimientos administrativos fueron priorizados.	82% (14 de 17 Ministerios)
	CUARTA FASE: Identificación de los Actores Involucrados 4. ¿Su entidad identificó a los actores involucrados en los procedimientos administrativos priorizados?	71% (12 de 17 Ministerios)
	QUINTA FASE: Plan de Trabajo del Proceso de Simplificación 5. ¿Su entidad elaboró el plan de trabajo para la simplificación de los procedimientos administrativos priorizados?	76% (13 de 17 Ministerios)

	Avance Total	81%
DIAGNÓSTICO	PRIMERA FASE: Caracterización del Procedimiento Administrativo y Herramientas a utilizar 6. ¿Su entidad realizó la caracterización del procedimiento administrativo?	76% (13 de 17 Ministerios)
	SEGUNDA FASE: Diagnóstico Legal 7. ¿Su entidad realizó el diagnóstico legal, relacionado a los procedimientos administrativos priorizados?	70% (12 de 17 Ministerios)
	TERCERA FASE: Diagnóstico de Equipamiento e Infraestructura 8. ¿Su entidad realizó el diagnóstico de equipamiento e infraestructura, relacionado a los procedimientos administrativos priorizados?	47% (8 de 17 Ministerios)
	CUARTA FASE: Diagnóstico de Costos 9. ¿Su entidad realizó el diagnóstico de costos del o los procedimientos administrativos priorizados?	58% (10 de 17 Ministerios)
	QUINTA FASE: Mapeo de las Capacidades de los Recursos Humanos 10. ¿Su entidad realizó el diagnóstico de las capacidades de recursos humanos, en relación a los procedimientos administrativos priorizados?	41% (7 de 17 Ministerios)
	Avance Total	58%
	REDISEÑO	PRIMERA FASE: Análisis del Procedimiento Administrativo 11. ¿Su entidad realizó el análisis del o los procedimientos administrativos priorizados? De ser el caso, indicar de que procedimientos.
SEGUNDA FASE: Rediseño 12. ¿Su entidad rediseñó o mejoró el o los procedimientos administrativos priorizados?		65% (11 de 17 Ministerios)
TERCERA FASE: Modificación o Elaboración del Marco Normativo que regule el Procedimiento 13. ¿Su entidad realizó el nuevo costeo de sus procedimientos administrativos mejorados, aplicando lo señalado en el D.S. 064-2010-PCM? De ser el caso, indicar de que procedimientos administrativos.		47% (8 de 17 Ministerios)
Avance Total		61%
IMPLEMENTACIÓN	PRIMERA FASE: Capacitación y Sensibilización Específica a todas las Áreas Involucradas 14. ¿Su entidad capacitó a las áreas involucradas en el o los procedimientos administrativos rediseñados o mejorados	47% (8 de 17 Ministerios)
	SEGUNDA FASE: Aprobación del Marco Normativo que fundamente el Nuevo Procedimiento Administrativo Rediseñado 15. ¿Su entidad aprobó el marco normativo que regule la mejora o rediseño de sus procedimientos administrativos? De ser el caso, señalar con qué documento se aprobó.	29% (5 de 17 Ministerios)
	CUARTA FASE: Difusión Masiva de la Reforma Emprendida 16. ¿Su entidad realizó alguna difusión masiva de la reforma emprendida?	29% (5 de 17 Ministerios)
	Avance Total	35%
	17. ¿Con que documento se aprobó el Texto Único de Procedimientos Administrativos vigente?	Decreto Supremo
	18. ¿Cuántos procedimientos administrativos tiene la entidad en su Texto Único de Procedimientos Administrativos vigente?	Mínimo 3 (Ministerio del Ambiente) Máximo 228 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones)
	21. ¿Su entidad cuenta con algún Plan Anual de Capacitación en temas de simplificación administrativa?	29% (5 de 17 Ministerios)
Número de procedimientos innecesarios eliminados el 2013	19. ¿Su entidad ha identificado algún procedimiento o procedimientos innecesarios? De ser el caso, precisar la denominación exacta, conforme está considerado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos.	35 % (6 de 17 Ministerios)

Porcentaje de entidades que han incorporado en sus sistemas de información procedimientos y servicios administrativos, el flujo de documentos electrónicos.	20. ¿Su entidad hace uso de la firma digital?	6% (1 de 16 Ministerios. Al Ministerio de Justicia no le es aplicable)
Número de funcionarios o servidores con funciones relacionadas a la atención al público y racionalización de cada entidad pública capacitados.	22. ¿Cuántos funcionarios y servidores de la entidad tienen funciones relacionadas a la Atención al Público?	Mínimo 2 (Ministerio del Ambiente) Máximo 500 (Ministerio de cultura)
	23. ¿Cuántos funcionarios y servidores de la entidad tienen funciones relacionadas a Racionalización o la que haga sus veces?	Mínimo 1 (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social) Máximo 15 (Ministerio de Trabajo)
	24. ¿Cuántos funcionarios y servidores de la entidad con funciones relacionadas a la atención al público fueron capacitados?	Mínimo 2 (Ministerio del Ambiente y Ministerio de Defensa) Máximo 186 (Ministerio de cultura)
	25. ¿Cuántos funcionarios y servidores de la entidad con funciones relacionadas a Racionalización o la que haga sus veces fueron capacitados?	Mínimo 2 (Ministerios Energía y Minas, Vivienda, Ambiente, Cultura) Máximo 15 (Ministerio de Trabajo)
	26. ¿Los funcionarios y servidores de su entidad fueron capacitados en algún programa de capacitación promovido por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM)? De ser el caso, indicar quiénes y en qué temas.	100% (17 de 17 Ministerios)
	27. Si los funcionarios fueron capacitados por la SGP-PCM ¿dichos funcionarios o servidores continúan laborando en la Entidad? De ser el caso, precisar quiénes continúan laborando.	88% (15 de 17 Ministerios)

Elaboración propia a partir de la información brindada en el Informe de Seguimiento N° 1 Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013

Cuadro 6 - Indicadores de Evaluación del Manual para la Mejora de la Atención a la Ciudadanía

ESTÁNDAR	SUB ELEMENTO	DOCUMENTOS JUSTIFICAN
Estándar 1: Organización Interna	1.1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	- Resolución de Designación - Documento de Gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/MOF)
	1.2. Planeamiento Estratégico	- Plan Estratégico - Plan Operativo
	1.3. Incentivos y reconocimientos al logro de resultados	- Política de Reconocimiento Institucional
	1.4. Gestión de Calidad	- Resolución que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad - Plan Operativo - Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de atención al público
	1.5. Gestión de la Seguridad y Salud	- Resolución que aprueba el proceso de la Gestión de la Seguridad y Salud - Plan Operativo - Certificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Estándar 2: Conocer a la ciudadanía cliente de la entidad	2.1. Identificar las necesidades de la ciudadanía – cliente	- Instrumentos utilizados para reconocer necesidades de los ciudadanos
	2.2. Segmentación de la ciudadanía – cliente	- Parámetros/criterios para la segmentación de la ciudadanía aprobados

		- Segmentación de evidencia en los canales de atención implementados
	2.3. Canales de Atención a la Ciudadanía	- Canales de Atención Implementados
Estándar 3: Accesibilidad para la ciudadanía	3.1. Horarios de Atención a la Ciudadanía	- Canales de atención atienden en las horas señaladas por la institución
	3.2. Sedes Institucionales	- Sedes institucionales operativas - Ventanillas Únicas implementadas
	3.3. Acercamiento a la Ciudadanía	- Portal Institucional actualizado - Portal habilitado para atender consultas o brindar servicios
Estándar 4: Infraestructura y seguridad integral	4.1. Espacio físico para la Atención a la Ciudadanía	- Mesa de Partes ventilada, señalizada y con iluminación - Infraestructura permite el acceso a personas discapacitadas - Plataformas de Atención con ventanillas para público segmentado
	4.2. Responsabilidad del estado y mantenimiento de las instalaciones para la Atención a la Ciudadanía	- Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado - Existe personal asignado al mantenimiento de las instalaciones
	4.3. Señalización y mapa de riesgos	- Rótulos/gráficos/paneles indican claramente ubicación de ventanillas, servicios, áreas, mapas de riesgo - Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas
	4.4. Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)	- Plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado - Informe de auditoría interna
Estándar 5: Proceso de trámite	5.1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites	- TUPA indicando medios y lugares de pago - Portal institucional permite hacer pagos en línea
	5.2. Información sobre requisitos y trámites	- Portal institucional con información actualizada - Vitrinas/Murales con información actualizada
	5.3. Acceso y gratuidad de los formularios	- Formatos accesibles para la ciudadanía en los módulos o ventanillas de atención - Portal institucional cuenta con formatos disponibles para los distintos trámites de la entidad
	5.4. Simplificación de trámites	- TUPA actualizado y aprobado conforme a la metodología aprobada por la SGP - Normas que aprueben procedimientos simplificados
Estándar 6: Personal de atención al público	6.1. Definición del perfil del personal	- Perfiles aprobados por la entidad - Personal seleccionado se ajusta a perfil aprobado
	6.2. Proceso de selección y contratación	
	6.3. Capacitación de personal	- Programa de capacitación aprobado - Plan Operativo
	6.4. Evaluación del personal	
	6.5. Inducción del personal	- Protocolo para inducción al personal
Estándar 7: Atención del Personal	7.1. Trato del personal a la ciudadanía	- Protocolos para la Atención del personal aprobados - Personal de atención maneja lengua de origen de la región o idiomas según público objetivo de la entidad
	7.2. Trato preferente y equitativo	- Personal capacitado conforme a la normativa
	7.3. Asignación de personal para la orientación a la ciudadanía	- Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado - Personal seleccionado ha recibido inducción en la entidad
	7.4. Conocimientos y compromisos	- Programa de Capacitación aprobado - Plan Operativo
Estándar 8: Acceso a la Información	8.1. Acceso a la información	- Vitrina/murales presentan información de la entidad - Portal institucional brinda información actualizada
	8.2. Calidad de la información	- Estándar de actualización de información aprobado - Instrumento de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/MOF)
	8.3. Responsable de acceso a la información	- Funcionario contratado o designado para actuación de información - Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/MOF)
Estándar 9: Medición y satisfacción de la ciudadanía	9.1. Registro de resultados de la medición de la gestión	- Libros o archivos con registros
	9.2. Agente que realiza la medición	- Funcionario contratado o designado para medición de la gestión - Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/MOF)
	9.3. Establecimiento de indicadores para la medición	- Planes Estratégicos e Institucionales recogen indicadores - Informes de Evaluación de Resultados

	de la atención y satisfacción a la ciudadanía	
Estándar 10: Comunicación	10.1. Público objetivo de la comunicación	- Plan de comunicación aprobado - Plan Operativo
	10.2. Estrategia de comunicación	- Estrategia de Comunicación diseñada para el público objetivo conforme a segmentación
Estándar 11: Reclamos y sugerencias	11.1. Canales para la recepción	- Buzón de Sugerencias - Libro de Reclamaciones físico - Libro de Reclamaciones virtual - Reporte de seguimiento de atención de reclamos
	11.2. Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias	- Registro de reclamos y sugerencias - Procedimiento establecido para la atención de reclamos y sugerencias - Sistema de respuesta efectiva - Sistema de rendición de cuentas de las mejoras implementadas
	11.3. Mejora continua en el servicio	- Indicador establecido en el plan operativo, sobre el número de reclamos y sugerencias recibidos y atendidos - Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos - Plan de mejora continua en esta materia
	11.4. Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias	- Designación del responsable de los procesos de atención a la ciudadanía - Designación del funcionario encargado exclusivamente de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias - Órgano de Mejora continua de la calidad de los servicios

Fuente: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía

Cuadro 7 - Competencias de la AEVAL y la SGP

AEVAL	SGP
<ul style="list-style-type: none"> - Promover y desarrollar actividades de análisis, formación y asesoramiento tendientes a la mejora de la calidad en la gestión pública y en particular, las que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. - Realizar informes sobre las evaluaciones de programas públicos, sus resultados, impacto y utilización, así como el análisis o las evaluaciones de impacto regulatorio o normativo que se prevean en la correspondiente normativa, sin perjuicio de las competencias atribuidas a otros órganos por la legislación vigente. - Efectuar las evaluaciones incluidas en el Plan de Trabajo de la Agencia cuya ejecución directa le corresponda. - Efectuar el seguimiento y la supervisión de las evaluaciones incluidas en el Plan de Trabajo de la Agencia cuya ejecución directa corresponda a otras unidades. - Realizar aquellas evaluaciones solicitadas por otras administraciones e instituciones, así como las convencionales, incluidas en el plan de acción anual aprobado por el Consejo Rector. - Proponer la implantación de indicadores y favorecer el desarrollo de sistemas de información que faciliten la evaluación de las políticas y programas públicos. - Elaborar, promover, adaptar y difundir directrices, protocolos de actuación metodológica, modelos de gestión y de excelencia, guías de autoevaluación y guías metodológicas para el análisis de impacto regulatorio o normativo, en el ámbito de sus competencias. - Emitir las acreditaciones y certificaciones, basadas en la calidad y la excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública, cuando las soliciten de forma voluntaria personas u organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y dirigir el proceso de modernización de la Administración Pública - Formular y evaluar las propuestas para la mejora de la gestión pública - Emitir opinión sobre autógrafos y proyectos normativos referidos a organización y estructura del Estado, el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, de los Ministerios y de los Organismos Públicos Descentralizados para fines de su aprobación - Aprobar directivas y proponer normas en materia de estructura del Estado, Sistemas Administrativos y Modernización, en concordancia con las normas de modernización, racionalización y descentralización del Estado - Detectar los casos de duplicidad de funciones o de procedimientos administrativos en las distintas entidades de la Administración Pública y proponer las medidas necesarias para su corrección - Asesorar a las entidades en materia de simplificación administrativa y evaluar los procesos de simplificación administrativa en relación con el Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de las entidades del Poder Ejecutivo, para lo cual está facultada a solicitar la información que requiera, y emitir directivas y/o lineamientos - Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las normas de simplificación administrativa contenidas en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y detectar los incumplimientos para lo cual deberá otorgar a las entidades un plazo perentorio para la subsanación. De no producirse la subsanación, deberá realizar las gestiones conducentes a hacer efectiva la responsabilidad de los funcionarios involucrados; - Formular propuestas para la aplicación de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública;

Cuadro 8 - Cambios del Presidente de Consejo de Ministros 2011 -2016

Presidentes del Consejo de Ministros - PCM	Tiempo de Mandato	Secretaría de Gestión Pública	Tiempo	Resolución Ministerial
Salomón Lerner Ghitis	Del 28 de julio de 2011 al 10 de diciembre de 2011	Secretaría General de la PCM	Del 05 agosto 2011 al 13 de agosto 2011	N° 221-2011-PCM
Oscar Valdés Dancuart	Del 11 de diciembre de 2011 al 23 de julio de 2012	Mariana Llona Rosa	Del 13 agosto 2011 al 16 abril de 2014	N° 226-2011-PCM
Juan Jiménez Mayor	Del 23 de julio de 2012 al 29 de octubre de 2013			N° 082-2014-PCM
César Villanueva Arévalo	Del 31 de octubre de 2013 al 24 de febrero de 2014			
René Cornejo Díaz	Del 25 de febrero de 2014 al 22 de julio de 2014	Jennifer Lizetti Contreras Álvarez	Del 16 abril de 2014 al 01 agosto 2014	N° 83-2014-PCM N° 166-2014-PCM
Ana Jara Velásquez	Del 23 de julio 2014 al 02 de abril 2015	Sara María Arobes Escobar	Del 31 de octubre de 2014 a la actualidad	N° 249-2014-PCM
Pedro Cateriano Bellido	Del 02 de abril 2015 a la actualidad			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página web oficial de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.sgp-pcm.gob.pe)

Cuadro 9 – Evolución de las quejas, petitorios y consultas en la Defensoría del Pueblo

Procedimiento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quejas	24,018	24,088	28,297	32,920	30,615	33,497	36,388	33,262	32,171	32,747
Petitorios	14,440	11,793	11,894	10,001	13,115	13,691	18,048	19,403	18,731	17,190
Consultas	32,449	26,538	45,467	68,416	68,964	70,455	86,631	85,928	91,000	76,821

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la Defensoría del Pueblo 2004 al 2013