DOCUMENTO DE POLÍTICA

TOMO III

PERSPECTIVAS DEL USUARIO PARA MEJORAR INTERVENCIONES

AVANCES Y AGENDA FUTURA

PERÚ Presidencia del Consejo de Ministros | Secretaría de Gestión Pública

Con el apoyo de: cooperación alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz

BICENTENARIO PERÚ 2021

Autor:
Secretaría de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros
Calle Schell 310 - piso 13, Miraflores.
Lima – Perú

Editado por:
Preciso Agencia de Contenidos
Jirón Ricardo José Aicardi 224, Santiago de Surco, Lima, Perú

1a. edición - julio 2021

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2021-06709

La elaboración y publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Cooperación Alemana para el Desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a través del Programa Buena Gobernanza.

INTRODUCCIÓN

La presente publicación, sobre **Perspectivas del Usuario para Mejorar Intervenciones**, forma parte de una serie de ocho (8) documentos de política desarrollados por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros para dar a conocer los avances en las diferentes materias a su cargo como ente rector de la Modernización de la Gestión Pública.

Conocer las expectativas y necesidades de las personas e incorporarlas en el diseño de bienes y servicios es clave para mejorar las intervenciones del Estado y fortalecer la confianza en el accionar público. Por ello, en los últimos años, la SGP ha impulsado una serie de iniciativas e instrumentos, que van desde el uso de encuestas a ciudadanos y funcionarios públicos, *focus groups* y talleres; hasta la aplicación de herramientas innovadoras, como el *Design Thinking* y el Mapa de Viaje del Ciudadano.

En este documento se presentan los logros y avances obtenidos desde 2016 hasta 2021, las dificultades y retos que se han afrontado, así como los aprendizajes que se han obtenido de la aplicación de estas herramientas e iniciativas. Por último, presenta la agenda pendiente para seguir conociendo las perspectivas de los usuarios e incorporarlas en el diseño de intervenciones públicas.

Sara Arobes Escobar
Secretaria de Gestión Pública

ANTECEDENTES

En 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al 2021[1] para promover una gestión pública orientada a resultados para la ciudadanía, estableciendo que "la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos".

El documento precisa la necesidad de "invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública en el Perú"; es decir pasar de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales.

El Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas.

Si bien este cambio de enfoque está planteado en la política, los ciudadanos aún enfrentan trabas para acercarse al Estado a través de los bienes y servicios que este provee. De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)[2], "las instituciones públicas no suelen coordinarse bien entre sí, todavía funcionan con archivos de papel y se preocupan más por cumplir con las normas burocráticas que por proveer servicios".

Esfuerzos de los países por conocer la experiencia ciudadana: De 25 países...

9

Aplican encuestas a la salida de los sitios de prestación de servicios

10

Realizan observación directa de la prestación

4

Incluyen preguntas sobre trámites en sus encuestas de hogares

Los gobiernos hacen pocos esfuerzos por conocer la experiencia ciudadana, por los que no se cuenta con la suficiente evidencia para la toma de decisiones.

Fuente: Encuesta BID-GEALC, 2017

[1] *Aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM.*
[2] *El fin del trámite eterno (BID, 2018).*

Para pasar de un enfoque de oferta a uno de demanda es necesario implementar un proceso de gestión del cambio.

DATO: En el Perú, un ciudadano emplea más de **8** horas para hacer un trámite.

Fuente: El fin del trámite eterno (BID, 2018).

A partir de estos resultados, se puede reconocer que en el Perú no es una práctica usual que las entidades realicen esfuerzos por conocer la experiencia de las personas[3] o que apliquen encuestas para conocer su percepción sobre la atención o el servicio recibido.

Consciente de esta situación, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en el marco de sus funciones[4], viene desarrollando diversas iniciativas a fin de promover un cambio en el enfoque tradicional que tienen las entidades públicas para el diseño de sus intervenciones.

- **De cara al ciudadano.** La SGP impulsa el uso de herramientas de innovación con el propósito de conocer y comprender cuál es la experiencia de las personas mientras atraviesan un evento importante en su vida. Así también, usa instrumentos de medición cuantitativa y cualitativa a fin de contar con evidencia para la toma de decisiones.
- **De cara a los servidores civiles y funcionarios públicos.** Considerando que son 'usuarios' de las entidades rectoras, la SGP ha planteado e implementado herramientas de innovación para idear espacios de intercambio de información, generar diálogo e incentivar su participación. Ello con la finalidad de conocer su experiencia e identificar las oportunidades de mejora dentro de la gestión interna.

DATO: **41%** de los ciudadanos peruanos requiere de tres interacciones o más para resolver su trámite.

Fuente: El fin del trámite eterno (BID, 2018).

[3] *Para efectos del documento, entiéndase el término 'personas' como usuarios, ciudadanos, empresarios, grupos de interés, entre otros.*
[4] *Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado con Decreto Supremo N° 022-2017-PCM.*

Las herramientas de innovación e instrumentos de medición implementados por la SGP permitirán construir soluciones que mejoren las intervenciones públicas, en coordinación con las entidades responsables.

El uso de herramientas de innovación e instrumentos de medición permite generar evidencia sobre las oportunidades de mejora tanto en la prestación de servicios a la ciudadanía, como en la mejora de la gestión interna. Al respecto, es preciso señalar que dos factores clave contribuyeron con este cambio de enfoque:

- **El compromiso político.** Este se plasmó en la Política General de Gobierno al incluir el enfoque de "acercar el Estado al ciudadano" como uno de sus ejes estratégicos[5]. Estos fueron presentados por el presidente del Consejo de Ministros ante el Congreso de la República el año 2016.

- **La delegación de las funciones en materia de innovación.** Estas se encontraban a cargo de la Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial y luego fueron delegadas a la SGP[6], puesto que la PNMGP establece que el ente rector en modernización debe ser una institución promotora de procesos de innovación de gestión en las entidades. Con la reciente aprobación del Reglamento de Organización y Funciones de la PCM[7], fueron asignadas de manera definitiva a la SGP.

Ejemplos de herramientas para conocer las perspectivas de los usuarios

Cuantitativas	Cualitativas	Innovadoras
Encuestas	Entrevistas a profundidad	Viaje del ciudadano *(Costumer Journey Map)*
Entrevistas cuantitativas	Grupos focales *(focus groups)*	Mapa de empatía
Observación de campo no experimental	Observación directa	Lienzo de propuesta de valor *(value proposition canvas)*
		Mapeo de actores
		Método persona
		Minería de datos

[5] *Ejes estratégicos: i. Oportunidad de inversión social, ii. Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, iii. Empleo, formalización y reactivación de la economía y iv. Acercar el Estado al ciudadano.*

[6] *Esta delegación se realizó por medio de la R.M. N° 359-2019-PCM con vigencia para el año fiscal 2019 y ha sido prorrogada de manera consecutiva hasta diciembre del 2021, a través de la R.M. N° 409-2020-PCM.*

[7] *Decreto Supremo N° 126-2021-PCM*

LOGROS Y AVANCES (2016-2021)

PRINCIPALES LOGROS

EVIDENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CONDUCTORES QUE IMPACTAN EN LA SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA.

Los conductores son aquellos atributos medibles presentes en la provisión de los servicios que impactan de manera directa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.

Los conductores fueron identificados y puestos en valor a partir de la medición y comprensión de la satisfacción de las personas, cuya evidencia cuantitativa y cualitativa se obtuvo mediante la aplicación de dos encuestas nacionales realizadas en los años 2017 y 2019 sobre la satisfacción ciudadana con relación a la atención recibida en las entidades públicas.

DATO: El **71%** de ciudadanos se muestra conforme con la atención brindada en las entidades públicas.

Fuente: ENSC, 2017[8]

Este logro permitió orientar la mejora de la atención y los servicios que prestan las entidades priorizando los conductores que más valora la ciudadanía e incorporándolos en la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.

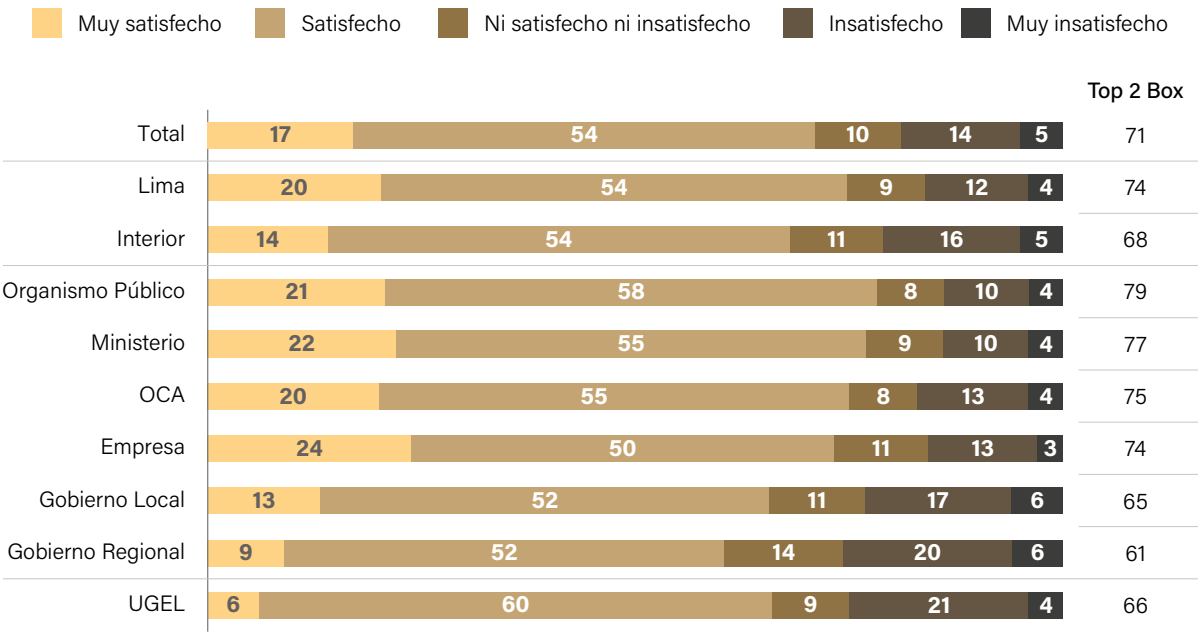
Primera Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (ENSC)

En 2017, se llevó a cabo la primera ENSC con un enfoque exploratorio, pues se trató de la primera medición de este tipo. Se aplicó en las capitales de departamentos a nivel nacional y permitió determinar cuáles son los trámites más demandados por la población, así como su valoración mediante los conductores que en ese momento no estaban plasmados de manera formal.

[8] *Primera Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (Ipsos Perú, 2017).*

SATISFACCIÓN GENERAL (%)

7 de cada 10 encuestados se encuentra satisfecho con su visita a la entidad pública



Fuente: ENSC, 2017.[9]

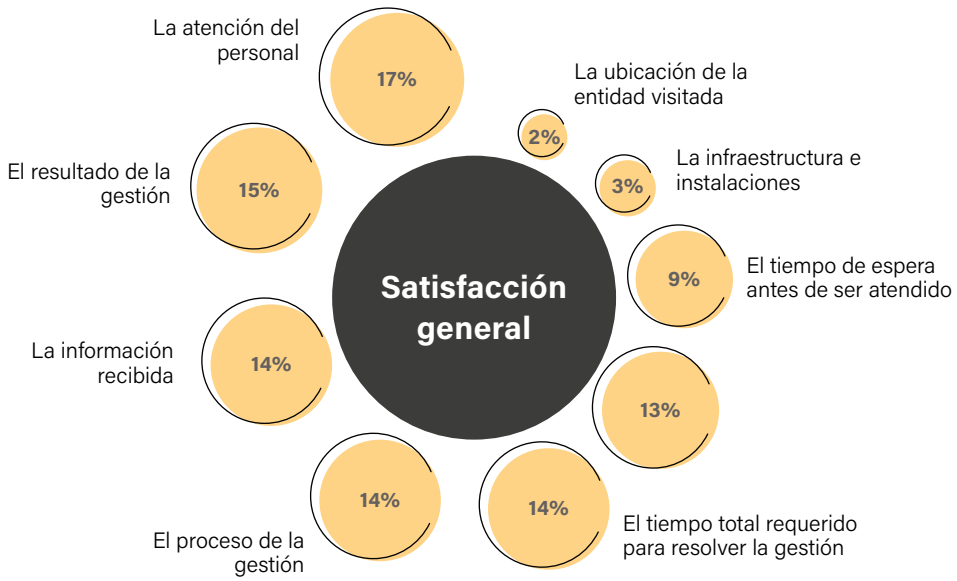
Los temas abordados fueron los servicios transaccionales[10], a excepción de los sectores salud y educación.

DATO: La primera Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana se aplicó a **5017** ciudadanos que se atendieron en una de **210** entidades públicas en capitales de departamentos.

Fuente: SGP[9].

IMPACTO DE LOS DRIVES EN LA SATISFACCIÓN GENERAL (%)

La atención del personal es lo que más impacta en la satisfacción general con la entidad visitada.



Fuente: ENSC, 2017[9]

[9] *Primera Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (Ipsos Perú, 2017).*

[10] *Son aquellos que originan una relación de jerarquía que se deriva de la función reguladora, inspectora o sancionadora del Estado y que implica una transacción entre la ciudadanía y una entidad pública, y el otorgamiento de derechos como las licencias, autorizaciones, concesiones, emisión de certificados u otros documentos oficiales. Aquí se encuentran incluidos los servicios que se suelen denominar procedimientos administrativos o trámites, aquellos prestados en exclusividad y los no exclusivos.*

Segunda Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana

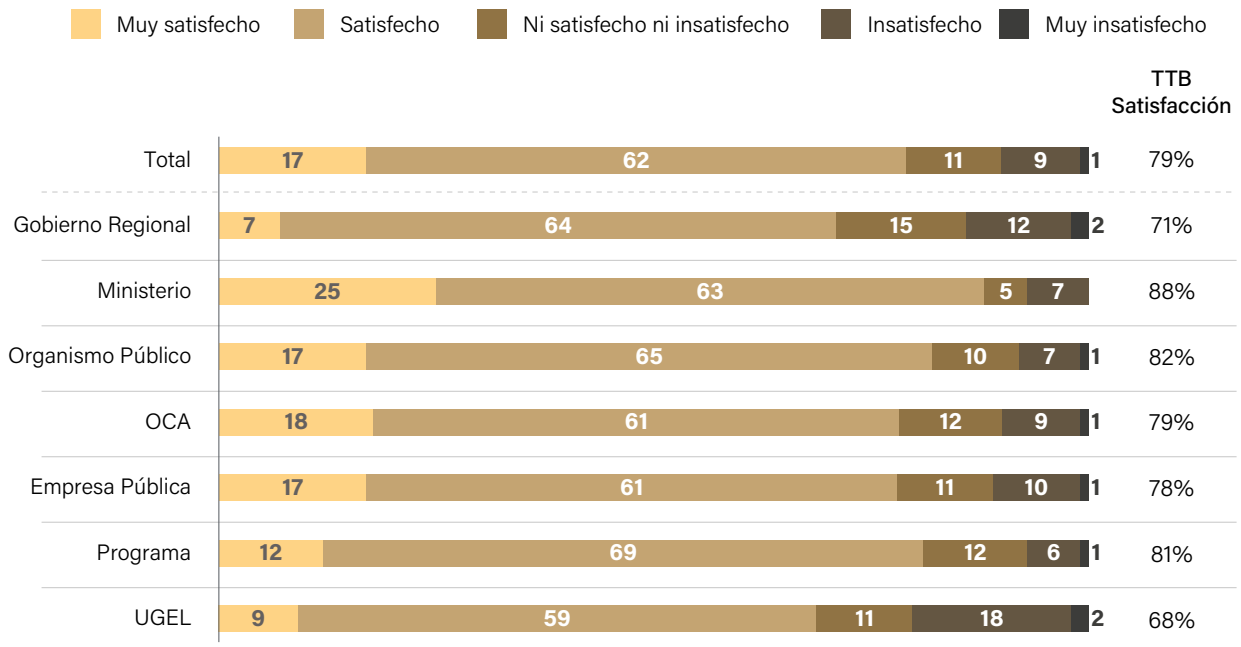
Para dar continuidad a la medición de la calidad de servicios realizada en 2017, entre agosto y octubre de 2019 se llevó a cabo una segunda edición de la ENSC. Se aplicaron un total de 6152 encuestas en el ámbito urbano nacional respecto de servicios transaccionales.

DATO:

La segunda ENSC mostró una mejora en la percepción ciudadana: casi **8** de **10** ciudadanos están satisfechos y muy satisfechos con la experiencia al realizar su gestión en la entidad pública.

Fuente: SGP. Segunda Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (Datum, 2019).

¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está con la atención en general que le ofrecieron en...? (por tipo de entidad)



Fuente: ENSC, 2019. Segunda Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (Datum, 2019).

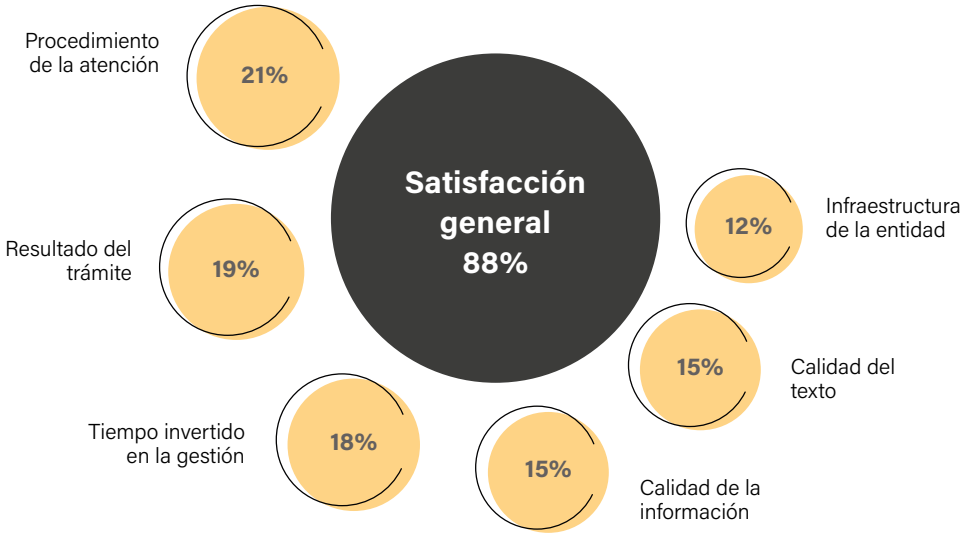
Entre otros aspectos, la ENSC 2019 recogió la percepción sobre cada uno de los conductores que impactan en la satisfacción de la ciudadanía. Los resultados arrojaron que el índice de satisfacción de cada conductor fue favorable, por encima de 78%.

DATO:

Los conductores con mayor índice de satisfacción fueron la calidad de la información con un **93%** y la calidad del trato con **90%**.

Fuente: SGP. Segunda Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (Datum, 2019).

IMPACTO DE LOS CONDUCTORES



Fuente: ENSC, 2019[11]

PROPUESTAS PRESENTADAS PARA MEJORAR TRES EVENTOS DE VIDA

Los eventos de vida pueden ser, por ejemplo, el registro de nacimiento de una hija, el fallecimiento de un familiar, la gestión de la jubilación, etc. Están relacionados con el ciclo de vida natural de las personas, así como a su desarrollo como ciudadanos que estudian, trabajan y compran bienes, y con sus deberes y derechos[12].

Para la aplicación de esta metodología, se llevó a cabo una investigación de la experiencia internacional sobre su uso en países como Francia y Reino Unido, y se contó con el apoyo de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la PCM. Con el apoyo

A través de la metodología Eventos de Vida[13] se pueden conocer los puntos de dolor o de encantamiento[14] del ciudadano, y mejorar su experiencia en las interacciones con el Estado.

[11] Segunda Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (Datum, 2019).
[12] Mapeando el Viaje del Cliente, una Guía para profesionales (Reino Unido).
[13] Eventos de Vida/Rutas Ciudadanas es una metodología de Design Thinking que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un ciudadano desde un punto a otro, durante la entrega de un bien o servicio.
[14] Los puntos de dolor son momentos que generan mucho malestar y frustración, dejando huella negativa en el usuario; mientras que los puntos de encantamiento los sorprenden gratamente, dejando una huella positiva. Fuente: SGP 2020, Rutas ciudadanas.

de la Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea, se llevaron a cabo visitas técnicas a Reino Unido y Canadá, a fin de conocer de cerca sus experiencias en la implementación de esta metodología e incorporarlas en el diseño de las iniciativas de la SGP.

Como resultado, desde 2019, la SGP ha aplicado la metodología a tres eventos de vida: el fallecimiento de un familiar cercano, la estrategia Aprendo en Casa y la obtención del carné de discapacidad. Esto ha permitido identificar las cadenas de servicios (prestacionales y no prestacionales) en las cuales interactúan la ciudadanía, el sector público y el sector privado, de corresponder, así como las trabas y cuellos de botella desde la experiencia del ciudadano. A partir de los resultados obtenidos, se han elaborado y presentado propuestas de mejora a las entidades involucradas, con las que se trabaja en su implementación.

Un beneficio de la aplicación de esta metodología es que posibilita romper silos, generar sinergias y mecanismos de colaboración entre las entidades que intervienen en un determinado evento de vida del ciudadano. Asimismo, permite construir soluciones colaborativas evitando la duplicidad de actividades.

Con frecuencia un mismo evento de vida puede requerir de múltiples interacciones con una o varias entidades públicas.

EVENTOS DE VIDA ANALIZADOS

	Fallecimiento de un familiar cercano	Obtención del Carné de Discapacidad	Estrategia Aprendo en Casa
Tipo de investigación	Cualitativa, a través de entrevistas y grupos focales.	Cualitativa.	Mapeo de la ruta de la experiencia.
Objetivo	Realizar el seguimiento de la cadena de servicios e identificar las interacciones entre el ciudadano y el Estado.	Realizar el seguimiento de la cadena de servicios por la que atraviesa una persona que requiere tramitar el carné de discapacidad.	Realizar el seguimiento de la ruta de la experiencia e identificar las interacciones entre el usuario y el servicio.
Resultados	Se identificaron un conjunto de **problemas**, o **puntos de dolor**, a lo largo del evento de vida.	Se identificaron los **puntos de dolor** que experimentan los usuarios durante el evento de vida.	Se identificaron los **puntos de dolor** y de encantamiento que experimenta el usuario, así como la **cadena de servicios**.
Acciones tomadas	Se presentó la investigación a **7 instituciones involucradas**, a fin de plantear posibles soluciones para mejorar la experiencia del usuario ante esta situación.	Se presentaron los resultados de la investigación al **CONADIS**, incluyendo las propuestas para mejorar la experiencia del usuario ante esta situación.	Se presentaron los resultados de la investigación al **MINEDU**, incluyendo las propuestas para mejorar la experiencia del usuario ante esta situación.

Fuente: SGP

METODOLOGÍA EVENTOS DE VIDA/RUTA CIUDADANA

Se aplicó la herramienta Mapa de Viaje del Ciudadano, que desarrolla los aspectos centrales de la metodología Eventos de Vida[15], a fin de que los servidores civiles de las entidades de los tres niveles de gobierno puedan aplicarla en el diseño y mejora de los servicios que prestan, desde un enfoque centrado en las personas.

El uso de esta herramienta se fundamenta en la necesidad de integrar la mirada de las entidades con la perspectiva del ciudadano para la mejora de los servicios. En ese sentido, la metodología Eventos de Vida orienta a las entidades públicas a articular sus servicios y trámites, simplificar sus procesos, entre otros, teniendo como centro las necesidades del ciudadano en situaciones específicas de su vida.

Ingresa aquí para ver la publicación de Rutas Ciudadanas

EVIDENCIA SOBRE LAS TRABAS ADMINISTRATIVAS QUE ENFRENTAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL DÍA A DÍA

A partir del uso de herramientas de *Design Thinking* y el trabajo de forma conjunta con el equipo de innovación de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial y la Cooperación Alemana implementada por la GIZ, se inició el proyecto "Hablemos sin Trabas". Este fue ideado como una herramienta para el intercambio de información, incentivando la participación de los servidores civiles y funcionarios públicos para identificar las oportunidades de mejora dentro de la gestión pública.

Encuesta piloto

Como primer paso de este proyecto, se realizó una encuesta piloto —pública y anónima— cuyo objetivo fue evidenciar e identificar trabas asociadas con los procesos administrativos que enfrentan los servidores civiles, a fin de brindar soluciones que incrementen la eficiencia de las instituciones. A partir de ello, se buscó simplificar las reglas de la gestión interna, recogiendo de los mismos servidores civiles la información que permita identificar problemas y espacios de mejora.

Como resultado de la encuesta piloto, se identificó como una traba la gestión de los viajes y viáticos. Producto de ello, con el Ministerio de Economía y Finanzas se ha trabajado una propuesta para simplificar y estandarizar el procedimiento para la solicitud y rendición de viajes y viáticos.

PRIMERA ENCUESTA NACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN PÚBLICA 2020

A partir de la experiencia de la encuesta piloto, se lanzó la Primera Encuesta Nacional para mejorar la Gestión Pública, cuyo periodo de aplicación fue entre febrero-marzo y julio-setiembre de 2020. Debido a la pandemia COVID-19 el proyecto debió adaptar su metodología al nuevo contexto. En total, se recopilaron 14 051 encuestas de servidores públicos de los tres niveles de gobierno.

[15] *El Decreto Legislativo N° 1447, que modifica el Decreto Legislativo N° 1211 establece que la metodología Eventos de Vida consiste en organizar los servicios y trámites a partir de los eventos que tienen un impacto significativo en personas y que les motiva a relacionarse con las entidades públicas.*

RESULTADOS DE LA PRIMERA ENCUESTA NACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN PÚBLICA 2020

14 051

Encuestas recopiladas

Periodo de aplicación:
27/02/20 - 11/03/20
30/07/20 - 13/09/20

Los temas donde se reportaron mayores trabas fueron:

- **38%** Recursos humanos
- **37%** Gestión Pública
- **19%** Abastecimiento
- **10%** Presupuesto público

Perfil de los encuestados

54% Gobierno nacional	**24%** Gobierno local	**11%** Gobierno regional
30% Órgano de apoyo	**24%** Órgano de línea	**13%** Órgano de asesoría
44% +10 años	**18%** 2-5 años	**17%** 6-10 años

Fuente: SGP[16]

Los resultados de la encuesta vienen siendo socializados con los diferentes entes rectores de los sectores de sistemas administrativos, a fin de profundizar en las trabas identificadas y determinar oportunidades de mejora, que serán trabajadas de manera conjunta con la SGP. Asimismo, han servido como evidencia para varios de los instrumentos en los que trabaja la SGP, tales como la actualización de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la innovación pública y el monitoreo del desempeño institucional.

INSTRUMENTOS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

La Guía de Buenas Prácticas en Innovación Pública

La Guía de Buenas Prácticas en Innovación Pública es un documento que busca incentivar el espíritu innovador de los servidores públicos, resaltando las preguntas que surgen cuando se intentan buscar soluciones ágiles, efectivas a problemas públicos. Esta guía, que desarrolla 10 preguntas clave, se ha construido a partir de la reflexión de una selección de casos ganadores entre 2015 y 2019 del premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública, organizado por la organización Ciudadanos al Día.

Orientaciones para una Gestión Pública Innovadora

Con la finalidad de promover una mentalidad y cultura innovadora en la administración pública, la SGP aprobó las Orientaciones para una Gestión Pública Innovadora[17]. Estas se desarrollaron con la colaboración de la Cooperación Alemana implementada por la GIZ, sobre la base de la revisión de experiencias nacionales e internacionales, así como del marco conceptual y metodológico sobre innovación.

Las orientaciones tienen los siguientes propósitos:

- Generar, desde la administración pública, conocimiento transformador y estratégico que haga posible compartir los aprendizajes y se apoye en la inteligencia colectiva para el diseño de soluciones.
- Proponer orientaciones que promuevan una mentalidad y cultura afines a la innovación pública.
- Movilizar el ecosistema de innovación pública para promover la generación, actualización e identificación de conocimientos de los servidores civiles.
- Plantear una conceptualización de innovación pública que fomente la curiosidad y el interés de los servidores civiles.

[16] *Primera Encuesta Nacional para Mejorar la Gestión Pública (SGP, 2020).*
[17] *Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 009-2021-PCM/SGP, que aprueba los Lineamientos N° 001-2021- SGP que establecen orientaciones para una Gestión Pública Innovadora.*

AVANCES

ACOMPAÑAMIENTO AL MINEDU PARA MEJORAR EVENTOS DE VIDA DE LAS PERSONAS

Con el objetivo de implementar mejoras para los problemas identificados en la cadena de valor de la "Estrategia Aprendo en Casa", se viene realizando el acompañamiento respectivo al MINEDU, ente rector en la materia.

PROPUESTAS PARA MEJORAR EL EVENTO DE DE VIDA: "FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR CERCANO"

Se realizaron talleres con las entidades involucradas, donde se identificaron propuestas de mejora para el evento de vida "Fallecimiento de un familiar cercano" en casos de muerte violenta y se propició el compromiso de las instituciones para su implementación.

Las propuestas más resaltantes se resumen a continuación:

EsSalud

Disminuir las dificultades para el cobro de prestaciones económicas para la cobertura de defunción o sepelio.

IML

Disminuir la falta de empatía desde el momento de levantamiento del cuerpo hasta el proceso de necropsia.

PERÚ Secretaría de Gobierno Digital

Mejorar la débil integración de sistemas informáticos y bases de datos de las instituciones en las distintas etapas de la ruta.

A la fecha, se viene trabajando con la SEGDI en el desarrollo y puesta en marcha de la interoperabilidad de los sistemas y bases de datos de las entidades involucradas.

Principales hitos Perspectivas del usuario para mejorar intervenciones

2016

- **Eje de Gobierno**
  Acercar el estado al ciudadano.

2017

- Se aplica la primera Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (ENSC).

2018

- **Se obtiene el mapeo del primer evento de vida 'Fallecimiento de un familiar cercano'.**

2019

- **Se aplica la segunda ENSC.**
- **Se obtiene el mapeo del evento de vida 'Obtención de un carné de discapacidad'.**
- **Resultados del piloto 'Hablemos sin trabas'.**

2020

- **Se obtiene el mapeo del evento de vida 'Aprendo en casa'.**
- **Primera Encuesta Nacional para mejorar la Gestión Pública.**
- **Metodología Ruta Ciudadana (eventos de vida) puesta a disposición de las entidades de la Administración Pública.**

2021

- **Guía de Buenas Prácticas en Innovación Pública.**
- **Orientaciones en Innovación Pública.**

DIFICULTADES, RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

PRINCIPALES DIFICULTADES

EL IMPACTO DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

A raíz de la pandemia, se enfrentaron dificultades como el cambio de prioridades por parte de las entidades; nuevas modalidades de trabajo, como el remoto; y la imposibilidad de utilizar herramientas para conocer cara a cara las perspectivas del usuario, tales como los *focus group*, entrevistas, talleres, tanto en Lima como en provincias.

INESTABILIDAD POLÍTICA Y DE GESTIÓN

Los constantes cambios en el Gabinete Ministerial, así como de los directivos y servidores públicos en las entidades con las que trabajaba la SGP, generó dificultades y retrasos en las actividades previstas.

LIMITADAS ALTERNATIVAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (AI)

La oferta de servicios de inteligencia artificial en el mercado peruano aún es limitada. La SGP inició la práctica de generar evidencia para la toma de decisiones, aplicando encuestas a un gran número de personas para recoger data. Sin embargo, se requiere contar con servicios de tecnologías de información que puedan analizar los datos y evitar el trabajo manual.

PRINCIPALES RETOS

DIVERSAS ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN UN MISMO EVENTO DE VIDA

La diversidad de entidades que intervienen en un determinado evento de vida no solo representa un problema para las personas: también se convierte en una dificultad al momento de implementar las mejoras. Debido a que no existe una entidad que lidere todos los servicios que intervienen en el evento de vida, la conducción y articulación de mejoras se vuelve compleja. En este caso particular, dicho rol fue asumido por la SGP.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

La implementación del nuevo enfoque de "gestión centrada en las personas" requiere de la adaptación al cambio por parte de las entidades públicas. Para ello, la SGP viene elaborando y difundiendo herramientas innovadoras que contribuyan a dicho cambio y les permitan mejorar sus servicios sobre la base de evidencia sobre las necesidades y expectativas de las personas.

CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO

El uso de las herramientas de innovación, tales como el *Design Thinking* y la metodología Eventos de Vida, requirió de capacitaciones y acompañamiento a los servidores civiles de las entidades de los tres niveles de gobierno, para lograr su comprensión y participación.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA PROMOVER CAMBIOS

La implementación del nuevo enfoque requiere recursos presupuestales, tiempo destinado para aprender e implementar lo nuevo, personal capacitado que lidere las iniciativas, alianzas con otros actores, entre otros aspectos.

VISIÓN DE LARGO PLAZO

Tomar la decisión de implementar cambios culturales en la gestión pública implica desarrollar la visión de largo plazo sin dejar de considerar logros en el corto plazo. Para ello, se requiere de una estrategia bien estructurada, articulada e integrada. Es un reto unir todas las iniciativas y establecer la estrategia a largo plazo para lograr que el sector público adopte culturalmente esta forma de servicio, teniendo como centro a las personas.

Las herramientas de innovación, como la metodología Eventos de Vida, permiten fortalecer el cambio hacia el enfoque centrado en los ciudadanos.

LECCIONES APRENDIDAS

IMPORTANCIA DE LOS MECANISMOS DE ARTICULACION Y COMPROMISO DESDE EL INICIO

Para la implementación de cualquier iniciativa de modernización se requiere, desde un inicio, la identificación, coordinación, el trabajo conjunto y compromiso con las entidades involucradas. Esto con el fin de que asuman el reto de participar de forma conjunta, conozcan los problemas de las personas y se comprometan a implementar las mejoras correspondientes.

En el caso del evento de vida "Fallecimiento de un familiar cercano", se trabajó el piloto sin convocar desde el inicio a las entidades intervinientes. Esto demandó que, una vez que se terminó el piloto, se llevaran a cabo diversos talleres con todas las entidades para mostrarles los resultados de los puntos de dolor, a partir de ello se identificaron mejoras que aún están en proceso de implementación.

APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PERTINENCIA

Existe una variedad de herramientas de innovación conocidas y aplicadas internacionalmente; no obstante, se debe realizar una evaluación para identificar la adecuada para nuestro país. Por ejemplo, en el caso de eventos de vida relacionados con temas como la violencia en nuestro país, se requiere evaluar la pertinencia del uso de herramientas que requieran la interacción cara a cara con los ciudadanos, tales como los *focus group*.

FORTALECIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE LA SGP

El cambio de enfoque hacia una gestión centrada en las personas requiere del conocimiento de herramientas que permitan entender mejor las perspectivas de las personas, así como del desarrollo de habilidades blandas de los equipos a cargo de liderar su aplicación. Para ello es necesario continuar con el fortalecimiento de capacidades y habilidades de los equipos de las diferentes subsecretarías en temas como innovación, aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas, análisis de datos, entre otros.

AGENDA PENDIENTE

FORTALECER EL CAMBIO DE ENFOQUE

Es necesario continuar con los esfuerzos para lograr que las entidades comprendan que las intervenciones se deben realizar partiendo de la experiencia de las personas, así como de sus necesidades y expectativas.

Se requiere promover la toma de decisiones basada en evidencia en los gobiernos regionales y locales, por lo que se necesita romper paradigmas y mitos por parte de las entidades.

TOMAR DECISIONES BASADAS EN EVIDENCIA

No solo es un principio de calidad: la toma de decisiones basadas en evidencia supone continuar con el fortalecimiento de la gestión de la información. Para ello se deben seguir haciendo mediciones sobre la percepción de la ciudadanía mediante diversos instrumentos, como por ejemplo, encuestas que permitan retroalimentar las decisiones tomadas y orientar las nuevas.

El uso de estos instrumentos por la SGP se orienta a: identificar problemas transversales, conocer las expectativas y satisfacción de la ciudadanía, simplificar los trámites, dotar de información al Sistema de Medición de Calidad de Servicios Públicos a la Ciudadanía para evaluar el desempeño de las entidades, entre otras iniciativas relacionadas a la modernización de la gestión pública.

CONTINUAR CON ESPACIOS DE CONSULTA A LOS SERVIDORES CIVILES Y DIRECTIVOS

Es fundamental continuar fomentando espacios de diálogo e intercambio de información que incentiven la participación de los funcionarios y servidores civiles para identificar las oportunidades de mejora dentro de la gestión interna. Por ello, se requiere mantener la iniciativa de la Encuesta Nacional de Gestión Pública, como un insumo clave para construir una agenda de mejoras de los sistemas administrativos basada en evidencia.

AGENDA DE REFORMAS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

A partir de los resultados de la Primera Encuesta Nacional para mejorar la Gestión Pública y sus futuras ediciones, se debe formular e implementar una agenda de reforma de los sistemas administrativos, en coordinación con sus entes rectores.

CATÁLOGO DE EVENTOS DE VIDA

El Estado aún no cuenta con un catálogo de eventos de vida que integre el conjunto de cadenas de servicios y entidades involucradas que las prestan, diseñadas desde el punto de vista de las personas, como por ejemplo el https://www.gov.uk/ de Inglaterra. Para ello, es necesario continuar con los esfuerzos de generar sinergias con la SEGDI y fortalecer el www.gob.pe.

EVALUAR LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Se requiere continuar con el acompañamiento y evaluación de las mejoras implementadas por el CONADIS, MINEDU, así como las entidades involucradas en el evento de vida "Fallecimiento de un familiar cercano".

FORTALECER LA COLABORACIÓN ENTRE LA SEGDI Y SGP

Las tecnologías de información son un instrumento que contribuye con la modernización de la gestión pública, cuyo ente rector es la SGP. Para ello es necesario continuar con las coordinaciones para integrar las agendas de estas dos secretarías que se orientan a un fin común: mejorar la calidad de servicios a las personas y mejorar su calidad de vida a partir de estos servicios.

FOMENTAR LA INNOVACIÓN

Es necesario continuar con los esfuerzos para promover la innovación en la gestión pública. Para ello se requiere continuar con el desarrollo de los instrumentos y orientaciones necesarios para los servidores públicos, así como fortalecer el ecosistema de innovación pública peruano. Todo ello contribuye con el diseño de nuevas formas de intervenciones, teniendo como centro a la persona.

PERÚ | Presidencia del Consejo de Ministros | Secretaría de Gestión Pública

Con el apoyo de: cooperación alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

BICENTENARIO PERÚ 2021